

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Marina Damian Cassol

A APLICABILIDADE DO MARKETING ÀS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS:
Estudo dos casos da PACTO e da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga

Porto Alegre

2007

Marina Damian Cassol

A APLICABILIDADE DO MARKETING ÀS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS:

Estudo dos casos da PACTO e da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a Cristiane Pizzutti dos Santos

Porto Alegre

2007

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à minha orientadora, professora Cristiane Pizzutti dos Santos por ter me auxiliado a organizar minhas idéias e me instruído durante a construção do presente trabalho. Gostaria de agradecer também à professora Aida Maria Lovison que me orientou na concepção do projeto que precedeu este estudo. Agradeço ainda às organizações que serviram de objeto para minha pesquisa, a Pastoral de Auxílio Comunitário ao Toxicômano de Porto Alegre e a Fundação Thiago de Moraes Gonzaga, pela receptividade e confiança, em especial aos entrevistados Marcelo Ferreira Souza (PACTO), Rui Carlos Sindermann (PACTO) e Sérgio Néglia (Fundação Thiago de Moraes Gonzaga) pela atenção e tempo dedicado. Por fim, sou grata à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelo ensino de qualidade que proporcionou minha formação crítica e pela infra-estrutura disponibilizada aos alunos, na qual destaco os modernos recursos tecnológicos e a biblioteca informatizada de alta qualidade e ampla diversidade.

RESUMO

Através do estudo dos casos de duas organizações do Terceiro Setor, a PACTO (Pastoral de Auxílio Comunitário ao Toxicômano de Porto Alegre) e a Fundação Thiago de Moraes Gonzaga, o presente trabalho explora as práticas de marketing neste tipo organizacional, verificando a aplicabilidade dos conceitos e técnicas desenvolvidos na área de marketing à realidade do setor. Ambos os casos são descritos pormenorizadamente e analisados sob a teoria do marketing social, que versa a respeito da importância dos elementos de marketing em uma campanha cujo objetivo é promover uma mudança no comportamento social. O trabalho mostra como o marketing pode ser utilizado pelas organizações sem fins lucrativos a fim de promover o alcance dos seus objetivos sociais e procura identificar os principais fatores que contribuem para a penetração da proposta organizacional na sociedade e, conseqüentemente, para que a organização seja bem sucedida em sua missão.

Palavras-chave: Marketing Social; Terceiro Setor.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	8
1.2	JUSTIFICATIVA	12
1.3	OBJETIVOS	14
1.3.1	Objetivo Geral	14
1.3.2	Objetivos Específicos	14
2	REVISÃO TEÓRICA	15
2.1	TERCEIRO SETOR	15
2.2	MARKETING	18
2.2.1	Marketing Societal, Social e de Causas Sociais	19
2.3	MARKETING SOCIAL	21
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
4	CASO PACTO/ POA	27
4.1	SERVIÇOS OFERECIDOS	29
4.2	CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS	32
4.3	RELAÇÃO COM A SOCIEDADE E CAMPANHAS	36
4.4	ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO	38
5	CASO FUNDAÇÃO THIAGO DE MORAES GONZAGA	42

	6
5.1	PROJETOS DESENVOLVIDOS.....45
5.2	CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES.....59
5.3	OUTRAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS.....62
5.4	ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO64
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....68
6.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA71
	REFERÊNCIAS.....72
	ANEXO A – CARTAZ DA CAMPANHA “SOU FELIZ DE CARA”77
	ANEXO B – LETRA DO JINGLE DA CAMPANHA “SOU FELIZ DE CARA”78
	ANEXO C – LOGOMARCAS DA FUNDAÇÃO THIAGO DE MORAES GONZAGA E DA CAMPANHA VIDA URGENTE79

1 INTRODUÇÃO

O foco deste estudo são as organizações da sociedade civil¹ que não possuem finalidade econômica e cuja razão da existência é a defesa de uma causa social. Estas organizações sociais sem fins lucrativos compõem o Terceiro Setor, o qual surge como uma nova forma de participação e atuação social autônoma que desempenha um papel de crescente importância na sociedade, buscando o atendimento de demandas coletivas não supridas pelas demais organizações do setor público ou privado (FERNANDES, 1997). Com atuação geralmente local direcionada a aspectos críticos de nossa sociedade através da prática de ações concretas de caráter preventivo ou emergencial, este tipo organizacional visa à conscientização da população e o seu desenvolvimento social, cultural, político e econômico de forma sustentável.

De acordo com Pace, Basso e Silva (2004), em 2004 havia cerca de 6.545 entidades não-governamentais oficialmente registradas em todo país. Este setor está expandindo-se não apenas pelo aumento do número de organizações, mas também devido à abrangência cada vez maior de suas atividades. Também são crescentes as exigências externas, vindas especialmente dos financiadores e do público interessado, por resultados sociais e melhoria na qualidade dos serviços prestados, a fim de garantir que sejam proporcionados maiores benefícios à comunidade.

Porém, o Terceiro Setor enfrenta diversos desafios, como a escassez de recursos, tanto financeiros e materiais quanto humanos. Devido a esta restrição, é necessário que os recursos disponíveis sejam aplicados da melhor maneira possível, exigindo um apurado planejamento. Entretanto, a maioria das entidades sociais brasileiras é de pequeno porte e possui deficiências no planejamento e organização das atividades, devido principalmente à falta de capacitação gerencial dos seus dirigentes. As pessoas responsáveis pela administração das diversas áreas em uma organização social não possuem, em sua maioria, uma profissionalização voltada para este

¹ Neste trabalho os termos Organização(ões) Social(is), Organização(ões) da Sociedade Civil, Organização(ões) Não-Governamental(is), Organização(ões) Sem Fins Lucrativos e Organização(ões) do Terceiro Setor serão utilizados como sinônimos.

fim. Há, portanto, além da carência de recursos, a ausência de estratégias e planos bem elaborados que possibilitem maior eficácia e eficiência das campanhas sociais.

Neste contexto, o presente trabalho pretende realizar uma análise sobre as práticas de marketing aplicáveis às organizações não-governamentais tendo em vista suas particularidades, a fim de identificar e sugerir ações inspiradas nos conceitos e instrumentos do marketing contemporâneo que possam promover a concretização das finalidades sociais destas organizações. Os mecanismos de marketing podem ser fortes aliados das organizações sociais para que estas atinjam os objetivos aos quais se propõem, contribuindo para um melhor desempenho. Além disso, as ferramentas de marketing também se apresentam como uma maneira da entidade prestar contas ao seu público interessado e, em especial, aos financiadores.

O presente trabalho inclui o estudo de dois casos de organizações com fins sociais, a PACTO e a Fundação Thiago de Moraes Gonzaga, para identificação das dificuldades mercadológicas existentes neste tipo de instituição, aplicação dos conceitos e técnicas desenvolvidos na área de marketing, adaptando-os à realidade deste setor, e proposição de melhorias no planejamento e na operacionalização do marketing em tais entidades.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Terceiro Setor enfrenta diversos desafios em termos de gestão, especialmente no Brasil, onde há uma elevada instabilidade política, econômica e social. Diante das freqüentes transformações ambientais, o sucesso de qualquer tipo de organização depende de sua capacidade de adaptação e de resposta às novas exigências externas. Contudo, conforme constatação de Motta (1979), pela sua própria natureza, as organizações sem fins lucrativos, apesar de atuarem de forma autônoma, evitam mudanças repentinas ou constantes, pois devem transparecer consistência e coerência em termos de objetivos e ações implementadas. Todavia, tal peculiaridade não deveria impedir as organizações sociais de reverem continuamente seus planos estratégico, tático e operacional, visando aperfeiçoá-los e obter maior eficiência em seus projetos sociais.

A racionalidade no processo decisório é bastante diferente nas organizações do Terceiro Setor. Enquanto as empresas privadas que visam lucro usualmente definem sua estratégia através de um processo racional de análise multidimensional com utilização de técnicas específicas, nas organizações de fins sociais o processo decisório é mais limitado e não segue a mesma racionalidade, sendo comum o uso da intuição e da improvisação (PEREIRA, 2005). Frequentemente o planejamento formal em nível estratégico é inexistente e poucas regras estão claramente explicitadas. As entidades sociais concentram-se na elaboração de planos táticos e operacionais de curto prazo, demonstrando uma visão limitada da organização e de suas perspectivas. Em contrapartida, a missão organizacional, seus princípios e valores, e seu arranjo estrutural, concebidos de forma emergente, são claros para os envolvidos, o que direciona a organização para sua finalidade social. Balarine (2004) cita que a determinação de um claro posicionamento, mesmo que não formalizado, pode explicar parte do sucesso que algumas organizações não-governamentais vêm alcançando em suas realizações.

Um aspecto importante nas organizações do Terceiro Setor é que os recursos financeiros arrecadados não estão necessariamente relacionados de forma direta com o nível de serviços prestados, como acontece nas empresas privadas (SANTOS; BARBOSA, 2004). De modo geral, as organizações sociais não são auto-sustentáveis e dependem de convênios com o Governo, doações individuais, patrocínios de empresas e agências internacionais de cooperação. Assim, estas instituições convivem com uma incerteza financeira proveniente de sua dependência em relação às contribuições de terceiros.

Como nas empresas privadas, o Terceiro Setor também se caracteriza pela existência de vários públicos de interesse, os chamados *stakeholders*. Estes agentes sociais influenciam de algum modo a atuação das organizações não-governamentais, avaliando seu desempenho e cobrando delas resultados sociais. Entre eles, podem-se destacar os mantenedores (pessoas físicas e empresas privadas que suportam financeiramente a organização através de doações), os beneficiários das ações (indivíduos que podem ser entendidos como clientes, já que usufruem os benefícios/ serviços proporcionados pela organização), a comunidade (que possui uma demanda coletiva a ser atendida), os membros da instituição (pessoas, voluntárias ou não, que despendem tempo e capacidades pessoais a serviço da missão organizacional) e os reguladores das atividades (diversas instâncias governamentais que, através de legislação, interferem na atuação das

organizações sociais, podendo colaborar com as mesmas ou criar dificuldades para seu funcionamento) (RISCAROLLI; RODRIGUES; ALMEIDA, 2004).

Mesmo as organizações sem fins lucrativos buscam crescer e expandir-se. Porém as estratégias de crescimento para este tipo organizacional não se baseiam na competição e, sim, na concretização de objetivos sociais (MOTTA, 1979). Contudo, seguindo a abordagem de Porter (1999), é possível identificar a existência de elementos competitivos no contexto das organizações com fins sociais. Uma entidade social pode encontrar no ambiente algumas barreiras à sua atuação, como as exigências impostas pelos órgãos reguladores; a existência de diversas instituições que competem pelos mesmos recursos, sejam estes públicos ou privados; e a resistência dos clientes (beneficiários), pois é deles o poder de decidir se querem ou não ser atendidos por uma ou outra instituição.

Por estas razões e pela falta de qualificação adequada dos gestores das organizações sem fins lucrativos, a sobrevivência no longo prazo destas entidades enfrenta dois desafios principais (SALOMON, 1997). Um deles é o desafio da sustentabilidade, o qual se refere à capacidade que a entidade possui de captar recursos financeiros e mobilizar voluntariado a fim de manter sua atividade social. Afinal, a concepção, a implementação e a avaliação de projetos sociais demandam recursos tanto humanos quanto financeiros e, portanto, a organização deve desenvolver uma estratégia para atraí-los. O outro desafio é o da eficiência, que está relacionado ao desempenho organizacional no cumprimento de sua missão e no alcance dos objetivos propostos.

Neste contexto, os instrumentos de marketing podem agir como forças colaborativas que auxiliam na manutenção e no progresso de uma organização com fins sociais. Drucker (1994), por exemplo, fala sobre a importância da comunicação como forma de propagar os valores defendidos pelas organizações sociais não somente para conscientização do público alvo ou mobilização de voluntários, mas também para encontrar doadores e converter contribuintes esporádicos em financiadores permanentes, garantindo a continuidade das atividades sociais ao longo do tempo.

O planejamento de marketing em uma organização social terá peculiaridades já que se trata de uma oferta intangível. Kotler (1992) destaca algumas atividades de marketing de elevada

importância nas entidades sociais: pesquisar o público-alvo buscando compreender suas necessidades; segmentar o mercado, trabalhando de forma direcionada a grupos específicos; desenvolver planos de ação para atingir cada grupo; e implementar as ações planejadas. Um planejamento de marketing rigoroso e coerente com a missão organizacional proporciona à instituição maior sucesso na realização de seus objetivos sociais, bem como permite atrair e manter uma base mais ampla de voluntários e contribuintes dispostos a colaborar continuamente com a causa defendida.

Entretanto, o que parece ocorrer na maioria das organizações sociais é que as atividades de marketing são realizadas sem um planejamento adequado ou então são terceirizadas. Pace, Basso e Silva (2004) observaram que na prática das organizações sociais o envolvimento dos membros da entidade e, mais especificadamente, da diretoria no processo de planejamento de marketing é baixo, ao contrário daquilo que a literatura recomenda. A diretoria em conjunto com os membros internos são os mais indicados na elaboração de estratégias para divulgação da causa e captação de recursos, pois eles conhecem mais profundamente a missão e as necessidades da organização.

Outra deficiência no marketing das organizações sociais é a ausência de planos para relacionamentos de longo prazo com as pessoas atendidas e mesmo com os financiadores. Há uma falta de proximidade com a comunidade e com os contribuintes. Muitas destas entidades mantêm um relacionamento superficial com seus contribuintes, especialmente com doadores individuais. Em seus estudos, Santos e Barbosa (2004, p. 10) observaram que:

As principais formas de contato utilizadas são: visitas, correspondências, telefonemas, prestação de contas anual, relatórios de atividades e participação em eventos. Os cadastros dos doadores existentes incluem somente dados pessoais e o histórico das doações realizadas, servindo apenas de referência para contatos posteriores. A divulgação das entidades na comunidade ocorre principalmente através de participação em seminários, realização de eventos, cobertura jornalística realizada pela imprensa gratuitamente e de contatos pessoais com membros da organização.

Diante de todas as dificuldades encontradas nas organizações de fins sociais e as limitações próprias de sua natureza, considerando ainda a incipiente teoria abordando o marketing neste tipo organizacional, emerge a seguinte questão, a qual guiará este estudo:

- Como as técnicas, métodos e conceitos desenvolvidos na área de marketing podem efetivamente auxiliar as organizações sem fins lucrativos a atingirem seus objetivos junto à sociedade?

Assim, interessa ao presente estudo, a partir de uma perspectiva de marketing, colaborar para a ampliação do conhecimento sobre as organizações sem fins lucrativos e oferecer subsídios para tornar estas entidades mais eficazes e eficientes quanto à sua finalidade social. Para tanto, duas organizações sociais serão analisadas: a PACTO (Pastoral de Auxílio Comunitário ao Toxicômano de Porto Alegre), que tem como objetivo a prevenção, recuperação e a ressocialização de dependentes químicos; e a Fundação Thiago de Moraes Gonzaga, criadora do programa Vida Urgente que visa à conscientização da população quanto a condutas prudentes no trânsito, especialmente o público jovem, a fim de prevenir e evitar a ocorrência de acidentes.

1.2 JUSTIFICATIVA

Diante do atual contexto sócio-econômico e político no qual estão inseridas, as organizações sociais brasileiras encontram diversas dificuldades e barreiras ao seu desenvolvimento. Entre estas podem ser destacadas: irregularidade e carência de recursos financeiros e materiais; ausência de direcionamento estratégico das atividades; inadequada formação gerencial dos dirigentes; precária mobilização social; insuficiência e despreparo de voluntários; dificuldade de ampla divulgação da causa defendida; e falta de planejamento e avaliação institucionais (HUDSON, 1999).

Nesse cenário, o Marketing Social emerge como um elemento que vem ao encontro das necessidades das organizações sem fins-lucrativos. A adoção das diversas técnicas e abordagens desenvolvidas na área de marketing pode contribuir para o desenvolvimento das organizações do Terceiro Setor, na medida em que proporciona maior eficácia, eficiência e efetividade nos resultados sociais obtidos através da alocação apropriada de recursos e da convergência de esforços visando à concretização da missão organizacional. Conforme Rosa (1994, p. 11), “para qualquer pessoa ou grupo que tenha a responsabilidade de desenvolver ações com o objetivo de

mudanças de atitude ignorar o conhecimento construído nessa área é realizar uma opção por resultados mais baixos, mais lentos e mais caros”.

Em sua essência, o marketing possui elevado potencial para contribuir com alcance de objetivos sociais, uma vez que proporcionaria a divulgação mais ampla e apropriada de uma causa social a públicos específicos, a qual se inicia com o planejamento de marketing em nível estratégico. Outras possíveis contribuições das práticas de marketing são o estímulo de uma atitude favorável na população para com determinada causa social e a atração de voluntários e profissionais especializados, bem como de recursos financeiros e materiais. Além disso, a gestão de marketing em uma entidade social possibilita a criação um canal de comunicação com a população que permita à instituição demonstrar o seu comprometimento com a causa em questão e prestar contas quanto ao cumprimento de suas propostas e das exigências legais, abrindo espaço ainda para a manifestação da comunidade. Isto estreitaria o relacionamento da organização social com seu público de interesse, contribuindo para o sucesso de seus projetos sociais.

Existem alguns estudos que comprovam a aplicabilidade de diversas técnicas desenvolvidas na teoria administrativa às organizações que não possuem finalidade lucrativa (por exemplo: MENDONÇA e FILHO, 2004; PACE et al, 2004; SANTOS e BARBOSA, 2004). Porém, é necessário respeitar as particularidades deste tipo organizacional, adaptando os conhecimentos existentes à realidade do setor, criando novas abordagens e aperfeiçoando conceitos.

Como ainda é muito modesta a literatura administrativa referente aos temas sociais, especialmente na área de marketing, é de alta importância o registro de casos relativos ao Terceiro Setor. Muitas das dificuldades enfrentadas pelas instituições sociais, descritas anteriormente, poderiam ser solucionadas através da aplicação de técnicas administrativas específicas. O aumento das demandas sociais e a falta de preparo das organizações do Terceiro Setor para enfrentá-las configuram não apenas uma oportunidade para se desenvolver um estudo que aborde as questões gerenciais em uma entidade social, mas a necessidade de fazê-lo. Ampliar a produção de conhecimento neste campo é fundamental para melhorar atuação das organizações não-governamentais e os resultados sociais alcançados. Isto significa maior oferta e qualidade nos

serviços oferecidos por tais instituições, beneficiando toda a comunidade e proporcionando o desenvolvimento social sustentável em longo prazo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Investigar o desenvolvimento de ações de marketing em organizações sem fins lucrativos, com vistas a contribuir para a concretização dos objetivos sociais almejados pelas mesmas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar e descrever as práticas de marketing nas duas organizações estudadas.
- Verificar os benefícios proporcionados pelo uso do marketing nas organizações sem fins lucrativos.
- Comparar e avaliar as práticas de marketing nas duas organizações estudadas.
- Apontar limitações nas práticas de marketing destas organizações e indicar melhorias, sugerindo, conforme o caso e as necessidades, novas práticas de marketing às organizações estudadas.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 TERCEIRO SETOR

O Terceiro Setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais que têm como objetivo gerar bens ou serviços de carácter público (KANITZ, 2006). Ou seja, é a sociedade civil que se organiza através de variadas instituições com preocupações e práticas sociais a fim de auxiliar o Estado no atendimento das demandas sociais às quais não são completamente satisfeitas pelas vias tradicionais, sejam estas estatais ou privadas. A denominação Terceiro Setor justifica-se por se tratar de um tipo de organização peculiar que complementa o Estado (Primeiro Setor ou Setor Público) e o Mercado (Segundo Setor ou Setor Privado) (FERNANDES, 1997).

Este conceito compreende uma forma organizacional onde o objetivo principal é o bem estar coletivo. Portanto, o planejamento no âmbito do Terceiro Setor deve ser elaborado em prol de interesses da coletividade e suas ações devem ser programadas e executadas em sintonia coletiva, com a proposta de realizar ações sociais integradas e sustentadas por um espírito de cooperação (LEITE; VIEIRA, 2005).

De acordo com Leite e Vieira (2005, p. 9), as organizações que compõem o Terceiro Setor...

...retratam um novo sistema de gestão que visa o interesse comum e humanitário e que se torna viável pelo emprego da participação como ferramenta indispensável para o fortalecimento de lideranças, associações e inter-relações os quais se transformam em redes que potencializam a criatividade, liberdade bem como as oportunidades individuais. Essa organização só pode ser criada com pessoas que tenham uma total identificação com as metas sociais e as atividades coletivas, não importando sua posição nessa organização.

As organizações da sociedade civil podem tanto se focar em temas internacionais (como a preservação ambiental) como em reivindicações locais (eventos culturais para a comunidade carente, por exemplo), com inúmeras formas de atuação, desde a prestação de serviços sociais até

a conscientização popular, com assessoria em diversos campos de conhecimento (SGIERS, 2004). Fiege (2003) observa ainda um importante papel das organizações não-governamentais no acompanhamento das políticas públicas de forma crítica e construtiva, buscando um novo modelo de desenvolvimento para a sociedade que seja sustentável no longo prazo.

Wendhausen (2003) aponta como características das organizações não-governamentais a natureza privada, a finalidade não lucrativa, a utilização de trabalho voluntário, o exercício de função pública e a atuação em benefício de grupos socialmente desfavorecidos. Fiege (2003) destaca a autonomia administrativa que tais organizações possuem em relação ao Estado e sua função social como agente democrático de desenvolvimento sócio-econômico e político.

Santos e Barbosa (2004, p. 3) citam quatro características fundamentais e específicas das organizações que compõem o Terceiro Setor: “não integram o aparelho governamental; não distribuem lucro aos acionistas ou investidores, nem possuem tal finalidade; autogerenciamento e autonomia interna; e possuem nível significativo de participação”.

Carvalho (1995) observa ainda a característica não-hierárquica das organizações da sociedade civil, uma vez que a maior autoridade nessas organizações encontra-se na assembleia de membros internos e voluntários. Segundo o autor, “líderes e liderados obedecem a regras vindas de baixo para cima, ao invés das que vêm de cima para baixo” (CARVALHO, 1995, p. 14).

O Terceiro Setor tal qual é conhecido hoje começou a surgir na década de 1960, nos países desenvolvidos, com grupos organizados de pessoas que passaram a participar mais diretamente da administração da vida comunitária ao perceberem que o Estado centralizador não atendia satisfatoriamente às necessidades coletivas. Assim, a representação política e a burocracia especializada caíram em descrença, nascendo o conceito de autogoverno. Pode-se identificar a desigualdade sócio-econômica como o principal fator motivador da organização civil para cuidar de questões públicas e combater os desequilíbrios sociais de maneira independente da estrutura governamental (CARVALHO, 1995).

A organização destes grupos alcançou um nível que os distingue substancialmente das tradicionais associações da sociedade civil, tais como clubes, igrejas, sindicatos e cooperativas.

Nas décadas de 1970 e 1980, com a intensificação da crise de governabilidade mundial, as organizações não-governamentais consolidaram-se nos países desenvolvidos e difundiram-se por todo o mundo. Abordando uma diversidade de temas sob perspectivas que podem ser de natureza econômica, social, política ou cultural, as organizações da sociedade civil ganharam força na década de 1990 com o Fórum das ONGs realizado durante a conferência da ONU (Organização das Nações Unidas) de 1992 no Rio de Janeiro e com o Fórum Social Mundial (LEITE; VIEIRA, 2005).

No Brasil, as organizações não-governamentais começam a se destacar no final dos anos 80 e início da década de 90, quando o país re-instaura o processo democrático no âmbito político e abre sua economia ao mercado internacional, inserindo-se no cenário da globalização. O regime de governo adotado assume características neoliberais reduzindo o controle do Estado sobre a vida civil, o que incentiva a ampliação da atuação das organizações sociais. Em meio ao contexto de mudança nas relações sociais, as quais a iniciativa estatal não era suficiente pra acompanhar, as organizações da sociedade civil despontam como um complemento à oferta de serviços públicos, preenchendo, mesmo que parcialmente, a lacuna existente entre as instituições dos governos e as populações locais (SGIERS, 2004).

Estas organizações, que no princípio focavam-se na denúncia das arbitrariedades e autoritarismo estatal, apoiando os movimentos populares em defesa dos direitos humanos e do meio ambiente, ampliaram seu leque de atuação e atualizaram seus valores para a nova realidade, passando a promover uma proposta de desenvolvimento atrelado às idéias de participação cidadã, democratização das políticas públicas e responsabilidade social (BORGES, 2002).

A legislação referente ao Terceiro Setor ainda é incipiente, em especial no Brasil. O código comercial brasileiro prevê apenas dois tipos de organizações privadas sem fins lucrativos: as fundações e as associações. Recentemente, com a promulgação da lei 9.790/99 (BRASIL, 1999), que enquadra as pessoas jurídicas sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), houve um importante avanço na regulamentação do setor que propicia melhor transparência às organizações sociais a partir da formação de um conselho fiscal, aplicação de auditorias externas e adoção de práticas administrativas formais (MENDONÇA; FILHO, 2004). Entretanto não é possível observar com clareza uma melhor conduta por parte

destas organizações e ainda há insuficiência de parâmetros legais aplicáveis, o que favorece a ocorrência de distorções e desvios de finalidade (MONTAÑO apud VERGARA; FERREIRA, 2004).

Enfim, o Terceiro Setor tornou-se um importante agente social voltado para atender às necessidades sociais por meio de trocas com a comunidade, especialmente local. Tal finalidade deste tipo organizacional está bastante relacionada ao marketing, como veremos a seguir.

2.2 MARKETING

Apesar da tradicional associação do marketing aos produtos que são fisicamente comercializados, os conceitos e propostas da área também podem ser adaptados a ofertas intangíveis, como ocorre no marketing de Serviços e no próprio Marketing Social, que será apresentado adiante.

Pela definição de Kotler (1998, p. 27) “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos de pessoas obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos e serviços de valor com outros”. Este conceito envolve não apenas o conjunto de atividades desempenhadas dentro das organizações, mas também processos sociais, tais como: necessidades, desejos e demandas; produtos; valor; custo e satisfação; troca, transações e relacionamento (MENDONÇA; SCHOMMER, 2000).

Boone e Kurtz (1998) trabalham o conceito de marketing como uma filosofia contemporânea que visa ao crescimento dinâmico de uma organização. Seguindo a abordagem de Kotler (1998), eles observam que a essência do marketing está intrinsecamente relacionada ao processo de troca, o qual envolve os interesses tanto das empresas em oferecer um produto ou serviço para os clientes, quanto dos consumidores que desejam adquirir os produtos ou serviços da empresa a fim de satisfazer uma necessidade. Churchill (2000) complementa a idéia do marketing relacionado ao desenvolvimento de trocas constatando que as organizações e os

consumidores decidem voluntariamente realizar transações, as quais devem proporcionar benefícios para ambas as partes.

A *American marketing Association* também utiliza a idéia de trocas conceituando o marketing como um processo que abrange o planejamento e execução das atividades de concepção de idéias, produtos e/ ou serviços, de estabelecimento de preços, de promoção e de distribuição no intuito de criar trocas que satisfaçam simultaneamente as metas organizacionais e as demandas individuais.

O processo de trocas é vital para qualquer tipo organizacional, independente de seu porte ou sua finalidade. No Terceiro Setor também existem as atividades de marketing, embora possuam certas peculiaridades, como a intangibilidade da oferta, o preço de compra não monetário, o mercado heterogêneo e a variação nos níveis de envolvimento nas diversas relações estabelecidas com a sociedade (ROTHSCHILD, 1979). Os principais objetivos do marketing nestas organizações são: “tornar público suas idéias, arrecadar fundos para seus projetos sociais e tentar mudar comportamentos das pessoas diante de uma causa social” (MELO, 2005, p. 24-25).

2.2.1 Marketing Societal, Social e de Causas Sociais

O verdadeiro papel do marketing não se restringe apenas à satisfação do consumidor. À sua função está sendo incorporada a preocupação com o bem-estar social em longo prazo. Assim, cabe fazer a distinção entre três principais conceitos de marketing relacionado ao social: o marketing societal, o marketing de causas sociais e o marketing social (este último sendo o de maior interesse para este trabalho).

O conceito de marketing societal (ou societário) está estreitamente relacionado ao exercício da responsabilidade social empresarial, a qual é compreendida como uma nova forma de gestão caracterizada pela relação ética e transparente da organização com todos os múltiplos públicos com os quais ela se relaciona (*stakeholders*) e pela promoção do desenvolvimento sustentável da sociedade, através da preservação dos recursos ambientais, do respeito à

diversidade cultural e da redução das desigualdades sociais (Instituto *Ethos* de Responsabilidade Social Empresarial, 2006). Segundo Kotler (2000, p. 47):

A orientação do marketing societal sustenta que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os demais interesses dos mercados-alvo e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade.

Assim, a empresa que pratica o marketing societal equilibra em sua política de mercado o seu interesse (lucro), o interesse dos seus clientes (satisfação) e os interesses da sociedade, de modo a proporcionar valor superior aos clientes e contribuir para o bem-estar coletivo (ZENONE, 2006). Na maioria das vezes, o processo de marketing societal inicia-se internamente na organização.

Já o marketing de causas sociais pode ser entendido como “uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, visando o benefício mútuo” (ZENONE, 2006, p. 69). Na prática do marketing de causas sociais, as empresas podem atuar diretamente com ações em prol de determinada causa social ou estabelecer uma aliança com alguma organização social comprometida com a defesa da causa adotada. Trata-se de um tipo de parceria na qual todas as partes são beneficiadas: a empresa (pela promoção de uma boa imagem junto à sociedade e conseqüente incremento nas vendas), a causa social – muitas vezes representada por uma entidade do terceiro setor (pela maior divulgação e atração de recursos e adeptos) e a sociedade (à medida que o assunto é de interesse geral) (THE MARKETING BOOK, 2005).

Entretanto, geralmente as estratégias de marketing de causas sociais envolvem uma preocupação com a imagem organizacional maior que a preocupação com o problema social de fato. A empresa promove determinada causa social a fim de agregar valores sociais à sua marca. Por este motivo, Zenone (2006) inclui o marketing de causas sociais dentro do marketing institucional, uma vez que este contribui para formação de uma boa imagem institucional e auxilia na comercialização do produto ou serviço. Existem diversos motivos que podem estimular uma empresa a adotar ações de marketing envolvendo causas sociais: promoção de uma imagem institucional positiva; diferenciação da marca; geração de mídia espontânea; atração e retenção de clientes; atração de investidores; dedução fiscal (ZENONE, 2006). A empresa também pode

utilizar-se do marketing de causas sociais para aproximar-se de públicos específicos, por exemplo, através do patrocínio a atividades culturais ou esportivas.

No marketing de causas sociais, ao contrário do marketing societal, geralmente não se aborda questões internas da empresa, como as relações trabalhistas, a integração da cadeia de suprimento, a transparência de informações, etc. “A atenção fica voltada para a ação social, a comunicação dessa ação e para a imagem que é passada para o consumidor” (ZENONE, 2006, p. 72).

O Marketing Social, por sua vez, refere-se à extensão das atividades concernentes ao marketing para focar interesses de longo prazo da sociedade. O objetivo neste caso está centrado exclusivamente na geração de um benefício à sociedade pela promoção de uma causa, idéia ou comportamento social. Para atingir tal objetivo, o Marketing Social propõe a utilização das técnicas e conhecimentos desenvolvidos na área de marketing. Na seqüência este tema é abordado mais profundamente.

2.3 MARKETING SOCIAL

A expressão Marketing Social foi utilizada pela primeira vez por Kotler e Zaltman no artigo *Social marketing: An Approach to Planned Social Change* publicado no *Journal of marketing* em 1971 nos Estados Unidos. Com o estudo, os autores pretendiam estender os princípios e aplicações do marketing aos projetos e organizações sociais procurando verificar a contribuição dos conceitos, métodos e técnicas desenvolvidos nesta área para encontrar soluções aos problemas sociais (ROSA, 1994). O recente ressurgimento do debate acerca deste conceito deve-se ao descontentamento de alguns setores da sociedade em relação à soberania do aspecto econômico em detrimento da qualidade de vida e do equilíbrio social, fenômeno evidenciado com o agravamento de problemas decorrentes da má distribuição de renda, do desgaste ambiental, da deficiência nos processos educacionais e da precariedade no sistema de saúde pública (SGIERS, 2004).

O termo Marketing Social refere-se a uma tecnologia de gestão da mudança social, associada ao planejamento, implantação e controle de programas que visam ampliar a aceitação de uma idéia ou prática social em um ou mais grupos sociais escolhidos como alvo (KOTLER; ZALTMAN, 1971). Assim, o Marketing Social pode ser entendido como uma ramificação do marketing tradicional, uma vez que também se apresenta em forma de processos que incluem a pesquisa, o diagnóstico e o planejamento nas diversas atividades de marketing em uma organização social. Portanto, o Marketing Social pode utilizar-se também de conceitos relativos ao marketing comercial, como segmentação de mercado e pesquisa de satisfação, a fim de maximizar a mobilização do público-alvo.

A diferença entre o marketing comercial e o Marketing Social “não está nas técnicas que eles utilizam, mas sim no seu conteúdo e objetivos” (DUARTE, 2002, p. 27). Neste contexto, o papel do marketing nas organizações sem fins lucrativos será “estabelecer as necessidades de seus vários públicos, desenvolver os produtos e serviços adequados, arranjar sua distribuição e comunicação eficientes e aferir o grau de satisfação” (KOTLER, 1978, p. 334). Zenone (2006, p. 68) destaca que:

É importante entender que a abordagem de Marketing Social não se restringe à mera transposição dos métodos e técnicas do marketing comercial para a área social. Ela propicia, fundamentalmente, uma nova forma de ver e entender as questões sociais, daí se originando novos métodos e estratégias de intervenção.

O objetivo único da ação de Marketing Social é gerar um benefício à sociedade, atrelando as ferramentas e estratégias do marketing às ações sociais com a finalidade de promoção de uma transformação social (ZENONE, 2006). Segundo Kotler e Roberto (1992, p. 25):

Marketing Social é uma estratégia de mudança de comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação e aproveita os avanços da tecnologia das comunicações e na capacidade de marketing.

Nesse sentido, o princípio fundamental do Marketing Social é a promoção da mudança social no intuito de solucionar problemas sociais coletivos melhorando a qualidade de vida da sociedade como um todo, e não apenas satisfazer uma necessidade individual. O Marketing Social propõe que um grupo de agentes sociais organizados na defesa de uma causa de interesse coletivo possa utilizar-se de instrumentos de marketing para persuadir o seu público-alvo a aderir, modificar ou abandonar determinadas práticas, idéias ou comportamentos (WELZEL; SILVA,

2003). Welzel e Silva (2003, p. 5) entendem que a mudança comportamental é um processo constituído de uma série de etapas no qual, “na medida em que as pessoas possam discutir suas percepções e vivenciar experiências conscientizadoras, irão processar as informações de uma melhor forma e maior será a probabilidade de aceitarem mudanças”.

Sendo o Marketing Social uma autêntica forma de exercício de responsabilidade social e por contemplar uma metodologia baseada em normas éticas, é importante esclarecer que este tipo de prática requer comprometimento e consciência honestos por parte dos agentes sociais em relação ao seu comportamento e suas ações, em prol da organização social, visando estabelecer uma nova ordem com maior confiança dos cidadãos em si e nas instituições das quais fazem parte (FONTES, 2001). O fato de não ocorrer um verdadeiro compromisso por parte do agente ou da organização propagadora da mudança social pode provocar grande desconfiança e descrença em determinada causa por uma parcela significativa da sociedade.

É necessário que ocorra também uma avaliação constante sobre os serviços oferecidos pela organização social, no intuito de verificar se efetivamente estes contribuem para melhoria da vida comunitária (FONTES, 2001). Kotler e Roberto (1992) propõem ainda que os resultados de um programa/ projeto social sejam analisados minuciosamente para detectar até que ponto o programa/ projeto provocou os efeitos pretendidos ou se outros fatores levaram ao resultado, e que outras conseqüências este programa/ projeto acarretou.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo possui natureza qualitativa e utilizou como método a pesquisa do tipo exploratório-descritiva, a qual foi realizada através de estudo de caso em duas entidades do terceiro setor: a Fundação Thiago de Moraes Gonzaga e a Pastoral de Auxílio Comunitário ao Toxicômano (PACTO), ambas localizadas em Porto Alegre. Estas organizações foram intencionalmente escolhidas por apresentarem alguma prática de marketing conhecida pela pesquisadora e também devido às propostas sociais que defendem.

A pesquisa exploratória busca a constatação de padrões, significados e comportamentos comuns nas situações relativas ao objeto de estudo (MALHOTRA, 2001). Para Gil (1999), procedimentos metodológicos de caráter exploratório proporcionam ao pesquisador uma visão geral e aproximada sobre determinado fato social. Este tipo de pesquisa é bastante apropriado nos primeiros estágios da investigação, pois permite ao pesquisador ampliar sua familiaridade, conhecimento e compreensão sobre o fenômeno que pretende estudar, a partir da busca de informações secundárias, contato com pessoas que possuem um conhecimento particular em sua área de interesse e exame de situações análogas (MALHOTRA, 2001).

Já a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinado fenômeno através da verificação do grau de associação das diversas variáveis que o constituem. Estas associações permitem sugerir uma relação de causa que explique a existência de tal fenômeno. Para desenvolver este tipo de pesquisa, o pesquisador necessita possuir um bom conhecimento do problema estudado, o que pode ser obtido, por exemplo, através de um estudo exploratório anterior (MALHOTRA, 2001).

A estratégia escolhida para desenvolvimento deste trabalho foi o estudo de caso. O estudo de caso é uma investigação empírica recomendada “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2001, p. 19). Esta estratégia de pesquisa é bastante apropriada para responder questão do tipo “como?” ou “por quê?”, contribuindo de maneira singular para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

A primeira parte desta pesquisa foi predominantemente bibliográfica para o levantamento de informações gerais e específicas sobre o assunto a partir de livros, artigos, trabalhos acadêmicos, revistas especializadas e *sites* da Internet. O objetivo da pesquisa bibliográfica é aprofundar o conhecimento sobre um determinado assunto através da análise de referências e contribuições teóricas existentes para obter elementos que possam explicá-lo (KÖCHE, 1988). A pesquisa bibliográfica resultou nos tópicos teóricos abordados neste trabalho, procurando atender à necessidade de esclarecer determinados conceitos e termos relativos ao tema central estudado, e conectar o terceiro setor às atividades desenvolvidas e funções atribuídas à área de marketing nas organizações.

Para atingir os objetivos específicos deste estudo, a segunda fase se concentrou na coleta de dados. Para tanto, utilizou-se a técnica da observação direta, a realização de entrevistas em profundidade e análise documental nas organizações estudadas, as quais foram tratadas sob o processo de triangulação dos dados, o qual propõe a realização de análises sob diferentes ópticas, o que permitem identificar a inter-relação entre os diversos elementos que compõem um fenômeno (YIN, 2001). As entrevistas em profundidade foram realizadas com o diretor executivo da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga, o Sr. Sérgio Néglia, e com dois funcionários da área administrativa da PACTO, Marcelo Ferreira Souza e Rui Carlos Sindermann, responsáveis pelas principais decisões cotidianas da organização. Complementarmente, conversou-se com alguns voluntários da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga e alguns familiares de dependentes químicos atendidos pela PACTO, bem como com o coordenador das reuniões dos grupos de apoio da instituição. Além disso, a pesquisadora assistiu a uma reunião do grupo de apoio na PACTO e participou do Programa de Capacitação de Voluntariado Jovem na Fundação Thiago de Moraes Gonzaga, envolvendo-se no processo de criação de uma ação.

Após o agrupamento do material coletado, selecionaram-se as informações relevantes que poderiam contribuir na construção do referido estudo. Em seguida, os dados e as informações coletadas foram tratados e analisados sob a luz do referencial teórico, através da técnica de análise de conteúdo na modalidade de análise temática.

Bardin (1997) conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas e procedimentos sistemáticos e objetivos para interpretar o conteúdo de mensagens coletadas. Essa

técnica consiste em três diferentes etapas: a pré-análise, baseada na exploração do material, o tratamento dos resultados e a inferência de interpretação (BARDIN, 1997). A modalidade de análise temática, segundo Lagarde apud Freitas (2000), é empregada quando os dados e informações a serem analisados se apresentam sob a forma de texto e não de valores. Esta técnica pode ser utilizada para analisar em profundidade a expressão particular de um indivíduo, dada sua subjetividade.

Ao analisar paralelamente o caso de duas organizações sem fins-lucrativos distintas, traçando comparações entre ambas, este estudo pretende extrapolar o conhecimento específico de uma organização, identificando elementos no marketing destas instituições que possam ser comuns a várias entidades do Terceiro Setor.

4 CASO PACTO/ POA

Inicialmente será desenvolvida uma descrição da empresa, destacando suas principais características e atividades, bem como a forma que está organizada. Em seguida, as informações apresentadas serão analisadas sob a luz do Marketing Social.

A Pastoral de Auxílio Comunitário ao Toxicômano de Porto Alegre (PACTO/ POA) é uma entidade sem fins lucrativos e sem recursos próprios que tem como objetivo a prevenção, a recuperação e a ressocialização de dependentes químicos, bem como a assistência aos familiares destes indivíduos. A organização foi constituída por um grupo de voluntários em 8 de julho de 1989. Recentemente, sua denominação foi alterada para Programa de Auxílio Comunitário ao Toxicômano de Porto Alegre, a fim de dissociar a entidade da Igreja, porém a sigla PACTO foi conservada e a razão social permanece como Pastoral, resultando em pouco efeito prático. Atualmente, a sede da organização encontra-se na Rua Washington Luís, centro de Porto Alegre. A entidade possui ainda uma Comunidade Terapêutica, denominada “Fazenda do Senhor Jesus”, a qual foi instalada em 29 de setembro de 1990 no distrito de Lomba Verde, município de Viamão, distante 44 km da capital gaúcha. Até 2007, a PACTO atendeu na Comunidade Terapêutica quase 1.700 dependentes químicos com seu programa de recuperação, além de auxiliar milhares de pessoas com problemas familiares envolvendo drogas.

De acordo com dados da entidade, a maioria das famílias brasileiras tem algum tipo de problema relacionado à dependência química, ainda que não manifesto. O uso compulsivo de qualquer substância, mesmo que lícita (como a bebida alcoólica e alguns medicamentos), pode prejudicar a vida pessoal, social e profissional de um indivíduo. Algumas vezes demora-se a detectar o problema, pois nem sempre é fácil distinguir entre o uso social e a dependência do álcool, por exemplo. Em contrapartida, em casos envolvendo o uso de drogas mais severas, como cocaína e crack, os problemas vêm à tona mais rapidamente.

Com o lema “Dizendo Sim à Vida”, a PACTO se propõe a auxiliar o dependente químico que voluntariamente deseja abandonar seu vício a fim de recuperar sua saúde física e psicológica, bem como apoiar e orientar seus respectivos familiares no mesmo propósito. Seu trabalho não

envolve somente a recuperação dos doentes mas também ações de prevenção e reintegração dos recuperados na sociedade, além do tratamento da co-dependência familiar. Sua atuação está baseada em um conjunto de princípios e valores, os quais são listados a seguir (PACTO/ POA, 2006, s/p):

1. Princípios fundamentais do código de ética da Federação Brasileira de Comunidades Terapêuticas – FEBRACT;
 - 1.1 Respeito à dignidade humana;
 - 1.2 Permanência e aceitação do programa de forma livre e voluntária;
 - 1.3 Permanência assegurada em ambiente livre de drogas, sexo e violência.
2. Amor responsável;
3. Honestidade;
4. Solidariedade;
5. Busca de um sentido de vida;
6. Valores Espirituais emanados da Bíblia Sagrada.

A principal mensagem da PACTO é a valorização da vida sem o uso de drogas. Este conceito envolve uma série de questões comportamentais e resgate de valores, tendo como prioridade o indivíduo e seu autoconhecimento. Segundo o aprendizado da organização, o uso de drogas é consequência de um comportamento anterior e se este comportamento não for alterado, é bastante provável que a pessoa retorne ao uso da substância. A entidade oferece orientação ética e moral e auxilia na recuperação da auto-estima do indivíduo. Entretanto, para que os resultados desejados sejam plenamente atingidos, é importante que a pessoa e sua família estejam dispostas e acreditem que é possível mudar sua realidade.

A PACTO adotou para o tratamento dos dependentes químicos o método Minnesota, utilizado pela Day Top Village e pelo Projeto Huomo, o qual prega a recuperação por meio do desenvolvimento da espiritualidade que se processa através da vivência do tripé “oração, trabalho e disciplina”, seguindo os pressupostos do evangelho cristão. Entre as atividades terapêuticas que compõe o tratamento oferecido pela organização estão (PACTO/ POA, 2006, s/p):

- laborterapia que inclui todo o tipo de trabalho necessário ao funcionamento e manutenção de uma Fazenda;
- exercício de rígida disciplina individual e coletiva;
- desenvolvimento de vida comunitária;
- estudo e vivência dos 12 passos de Alcoólicos Anônimos;
- estudo e vivência dos 12 princípios de Amor Exigente;
- reuniões de grupo com várias destinações;
- atividades esportivas e lúdicas;
- oração sob todas as formas, individual e coletiva.

A instituição procura enfatizar sempre o lado positivo da vida sem drogas, pois, de acordo com a entidade, os problemas decorrentes do uso de drogas são bem conhecidos pelos usuários. O

dependente químico sabe o que as drogas têm de ruim, porém muitas vezes não percebe as qualidades que a vida pode ter sem o uso destas substâncias. A experiência na Fazenda é como um treinamento para a vida social sem drogas. O indivíduo convive com outras pessoas, possui deveres e responsabilidades, deve obedecer a uma série de regras e normas, além de ter sua liberdade limitada durante o tratamento. Todavia, o programa terapêutico só terá real efeito se a pessoa estiver verdadeiramente disposta a abandonar o vício e repensar sua vida para valorizar uma outra maneira de viver, assumindo seu papel de cidadão, com direitos, deveres e responsabilidades dentro da sociedade.

4.1 SERVIÇOS OFERECIDOS

O programa terapêutico é realizado em regime de internato na Fazenda do Senhor Jesus e tem duração de nove meses (tempo que simboliza o renascimento de um novo indivíduo). A Fazenda possui toda a infra-estrutura para que, através da laborterapia, o indivíduo encontre nas atividades diárias um importante aliado na sua recuperação.

O tratamento envolve um processo de triagem e avaliação, onde o aspirante ao ingresso conhece a proposta da organização e decidirá voluntariamente quanto a sua participação efetiva. Na primeira etapa deste processo, o candidato ao programa de recuperação de dependentes químicos, necessariamente acompanhado de um familiar ou responsável, é submetido a uma entrevista de análise com psicólogo e, não havendo impedimento psicológico para sua aceitação na Comunidade Terapêutica, uma avaliação sócio-econômica com assistente social, que verifica se a pessoa tem condições de pagar o tratamento, uma vez que este é cobrado, embora existam vagas assistenciais. No caso de aprovado o ingresso na Fazenda, são necessários exames Médicos e Laboratoriais que atestem sanidade física e mental, avaliação odontológica e vacinação antitetânica. Estas medidas foram adotadas visando à preservação de todos aqueles que estão em tratamento na PACTO, bem como dos critérios da instituição.

Recomenda-se àqueles que concluem o programa terapêutico que continuem a freqüentar grupos de apoio para evitar recaída, uma vez que a dependência química pode ser controlada,

porém não completamente curada. A pessoa que voltar a consumir a substância da qual é dependente, após ter passado pelo programa terapêutico da PACTO, até pode retornar para a instituição algum tempo depois de ter concluído o tratamento. Contudo, há restrições e ponderações para aceitar novamente o indivíduo, que necessitará passar por nova avaliação. No caso de desistência ou expulsão, a possibilidade de reingresso no tratamento é remota.

Os grupos de apoio às famílias dos dependentes químicos, bem como aos dependentes em fase de reabilitação social, são realizados gratuitamente todas as terças-feiras na Igreja Sagrada Família, bairro Cidade Baixa em Porto Alegre, e estão abertos a todos os interessados. Para aqueles que desejarem visitar um parente em tratamento na Fazenda (chamado residente), é obrigatório freqüentar pelo menos quatro reuniões no mês anterior ao da visita, além de necessitarem permissão do próprio residente. Nestas reuniões, eles poderão compreender melhor a situação vivida pelo seu familiar e sua condição enquanto dependente químico, receberão orientações sobre as regras de conduta e comportamento durante as visitas, e como reagir diante de certas atitudes e manifestações do residente, evitando que prejudiquem seu tratamento. É muito importante este trabalho de apoio e orientação junto às famílias dos dependentes químicos, pois muitas vezes estas possuem um pensamento equivocado sobre a condição do dependente. A família quer ajudar o indivíduo, porém sua maneira de fazê-lo geralmente é inadequada e ineficaz. Como há sentimentos fortes envolvidos, é comum que adote um comportamento protecionista, algumas vezes inclusive sendo conivente com o uso da droga, a fim de evitar o conflito. Em muitos casos, o usuário de drogas manipula a família a seu favor. Por isso, os familiares devem compreender que não podem resolver o problema sozinhos e também precisam de ajuda para enfrentar a situação.

Nas reuniões dos grupos de apoio se pode observar a relação de proximidade estabelecida entre os monitores da PACTO e os participantes, sendo dedicada atenção individual a cada um. O primeiro momento da reunião é coletivo e destinado ao exercício da espiritualidade. Salienta-se o papel da família na recuperação do dependente químico e também da sua própria força de vontade, atuando a PACTO na orientação para facilitar este processo. Num segundo momento, o coordenador geral das reuniões traz notícias da Fazenda, comenta a última visita, transmite recados dos residentes e divulga medidas para arrecadação de recursos (rifas, doações...). No primeiro domingo de cada mês há graduação (cerimônia de conclusão do programa de

recuperação) na Comunidade Terapêutica e os graduados são convidados a prestar depoimento na próxima reunião, compartilhando sua experiência com o grande grupo.

No terceiro e último momento da reunião, as pessoas são divididas em subgrupos de acordo com o estágio que estão no processo: familiares que estão iniciando nos grupos de apoio; familiares que visitaram uma única vez seu parente em tratamento; familiares que visitaram mais de uma vez a Fazenda; familiares de indivíduos que já concluíram o programa terapêutico; graduados; e residentes que estão visitando suas famílias (o que é permitido após seis meses de tratamento). O trabalho segue nos grupos menores, onde há maior identificação entre os participantes por compartilharem características em comum. O monitor de cada grupo é um voluntário que geralmente já vivenciou algum problema com dependência química em sua família. Sua função é mediar a discussão e incentivar que cada indivíduo do grupo participe com seu comentário, opinião ou experiência. Cada mês há um tema para discussão, que corresponde a um dos doze princípios do Amor Exigente, são eles: raízes culturais; os pais também são gente; os recursos são limitados; pais e filhos não são iguais; culpa; comportamento; tomada de atitude; a crise; grupo de apoio; cooperação; exigência ou disciplina; amor.

Para PACTO, cada caso é um caso. O produto que a organização oferece não é uniforme ou padronizado. Ele é trabalhado diariamente e adaptado a cada indivíduo. Tanto os grupos de apoio quanto o programa terapêutico são aperfeiçoados e adequados conforme novas necessidades são percebidas. O próprio regulamento da entidade sofre constantes alterações para contemplar diferentes situações. Pode surgir a necessidade de inserir novas regras e normas diante de um novo problema ou dificuldade apresentada por familiares ou residentes, bem como algumas regras podem ser extintas por não terem mais serventia ou aplicabilidade prática. Por exemplo, a instituição não permitia durante o tratamento o uso de medicamentos como antidepressivos e moderadores de humor, o que inclusive afastava algumas pessoas. Com a resolução 101 da Anvisa, a entidade passou a aceitar na Comunidade Terapêutica o uso destes medicamentos mediante prescrição médica. Para isso, a PACTO precisou desenvolver uma estrutura para administrar o uso da medicação, uma vez que esta não poderia ficar sob guarda dos indivíduos em tratamento. Assim, teve que capacitar pessoas para trabalhar com os medicamentos, adotar prontuários para controlar horários e dosagem, e estabelecer um local adequado para o acondicionamento da medicação.

Os resultados do programa terapêutico da PACTO são geralmente melhores que os métodos convencionais de tratamento. O índice de recuperação, por exemplo, é mais elevado que em clínicas e hospitais. Porém, há uma dificuldade evidente em estabelecer um controle plenamente fiel sobre o destino das pessoas que passaram pela entidade, visto que se perde o contato com muitas delas. Somente se a pessoa frequenta as reuniões, dando continuidade ao seu tratamento, é que a PACTO realmente acompanha o resultado de seu trabalho. Por este motivo, a organização não se atém muito aos números, apesar de manter estatísticas representativas de seu desempenho. Segundo os dados atuais, 1.687 pessoas já ingressaram na Comunidade Terapêutica, dos quais 315 estão bem (correspondendo a 42% dos graduados – pessoas que concluíram o tratamento); 48% dos graduados recaíram e aos demais não se têm acesso (status ignorado ou falecido). No status recaído enquadram-se todos aqueles que tenham consumido a substância a qual possuem dependência pelo menos uma vez após o tratamento na Fazenda, mesmo que posteriormente tenham superado seu vício e restabelecido sua condição livre de drogas.

4.2 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

Enquanto organização não-governamental, a PACTO caracteriza-se pelo trabalho voluntário. O quadro diretivo da entidade é totalmente composto por voluntários, alguns dos quais acompanham sua trajetória desde a criação, carregando a alma da instituição. São aposentados, profissionais liberais e professores universitários que dedicam parte de seu tempo e seu empenho para a organização. Além da diretoria, todas as pessoas que auxiliam nas reuniões voltadas às famílias de dependentes químicos e na parte espiritual do tratamento também são voluntários que, de alguma forma, se identificam com a causa e trabalham em prol da organização. Algumas destas pessoas inclusive já foram atendidas pela PACTO. Dificilmente alguém se dispõe a trabalhar na entidade sem ter algum vínculo com o problema.

A equipe assistencial da instituição é composta por profissionais voluntários de diversas áreas (toxicologia, psicologia, assistência social, saúde e administração em geral) e também por dependentes químicos em recuperação (graduados). Com isso, a organização combina nos

serviços prestados, a capacitação técnica com a experiência e o exemplo real de pessoas que vivenciaram a situação de toxicomania.

Todos os funcionários remunerados da PACTO, que integram tanto a área terapêutica da Fazenda quanto a área administrativa, são antigos dependentes químicos que passaram por tratamento de no mínimo nove meses em Comunidade Terapêutica, como é oferecido pela organização, e participaram do curso de formação de coordenadores da FEBRACT. Esta iniciativa reforça sua proposta de reintegração dos recuperados à sociedade e ao mercado de trabalho.

As atividades organizacionais podem ser basicamente divididas em dois grupos: as atividades técnicas, as quais estão diretamente relacionadas aos serviços prestados e são realizadas por psicólogos, assistente social, médicos e outros profissionais especializados (grande parte dos quais são voluntários); e as atividades administrativas gerais. Cada atividade está subordinada a uma diretoria, que responde pela mesma. São sete diretores: diretor de recuperação, diretor de ressocialização, diretor de prevenção, diretor de espiritualidade, diretor financeiro, diretor administrativo e diretor presidente. Na área administrativa, por exemplo, grande parte das tarefas e decisões cotidianas (contabilidade, administração, contas a pagar e receber, folha de pagamento, informática, entre outras) é realizada em nível operacional por três colaboradores que possuem autonomia para responder por diversos atos da entidade, com o aval da diretoria. As deliberações que extrapolam a competência rotineira são centralizadas no Conselho Deliberativo, composto pelos diretores da instituição. O processo decisório neste nível é demasiadamente lento e ineficiente, uma vez que as pessoas que compõem o Conselho Diretivo não são tecnicamente preparadas para a tomada de decisão estratégica, alguns possuem nítida resistência à mudança e freqüentemente há interesses divergentes ou até mesmo conflitantes, o que dificulta a chegada a um denominador comum e faz com que uma mesma pauta de discussão fique aberta por tempo excessivo, inclusive prejudicando a decisão sobre outros assuntos. Além disso, os diretores não se dedicam exclusivamente à organização, já que possuem outras atividades particulares.

A administração principal localiza-se na sede em Porto Alegre, mesmo prédio onde se realiza o processo de triagem, o qual está subordinado à área de recuperação. Algumas etapas da

recuperação funcionam também na sede em Porto Alegre e outras na Fazenda em Viamão. Na Fazenda há uma estrutura administrativa pequena voltada para realização de pagamentos e recebimentos locais, gerenciamento de despesas básicas, controle de estoques e acompanhamento do tratamento e atividades dos residentes. Este acompanhamento é informatizado e funciona como um banco de dados diariamente alimentado com informações de cada residente: as atividades realizadas, o comportamento observado, avaliações, etc. Entre outras utilidades, as informações orientam a troca de setores (atividades que os internos realizam na Fazenda: ordenha, cozinha, lavoura...), para garantir a rotatividade de tarefas entre os residentes. Assim, a PACTO armazena o histórico de cada indivíduo durante a sua permanência na Fazenda, o qual poderá ser resgatado a qualquer momento, mesmo após a conclusão do tratamento (ou eventual abandono).

A sede da PACTO em Porto Alegre e a Fazenda em Viamão não são tão integradas quanto deveriam. Isso também ocorre com as atividades técnicas e administrativas. A falta de sintonia entre as atividades interfere em uma série de questões que podem prejudicar o desempenho organizacional. Por exemplo, quando há uma desistência na Fazenda, a família entra em contato com a sede para saber detalhes sobre o ocorrido, porém algumas vezes os colaboradores que estão da sede não possuem todas as informações para transmitir à família, que pode ficar insatisfeita com o atendimento.

A entidade não realiza planejamento estratégico. De acordo com um de seus administradores, no Terceiro Setor não há como elaborar um plano antecipadamente, “as falhas vão sendo corrigidas e o orçamento adequado na medida em que a coisa vai andando”. O gerenciamento é deveras complicado, pois há uma constante incerteza sobre a disponibilidade de recursos financeiros para honrar despesas e compromissos futuros. A PACTO consegue equilibrar suas contas e cumprir suas obrigações, porém não sobram recursos para investimento institucional (já que como organização sem fins lucrativos, a PACTO não pode gerar lucro e deve investir tudo o que arrecada na própria atividade).

Parte dos serviços prestados são oferecidos gratuitamente à sociedade, como as reuniões e grupos de apoio voltados aos familiares e dependentes químicos em recuperação. Nestes casos, qualquer contribuição dos participantes com doações em dinheiro ou alimentos é espontânea. Já o

tratamento de nove meses na Comunidade Terapêutica é cobrado. Os valores arrecadados servem para custear o tratamento dos residentes e a manutenção da Fazenda em Viamão.

A entidade não recebe qualquer verba pública ou subsídio governamental para o tratamento, mesmo pelas vagas oferecidas em caráter assistencial aos indivíduos que comprovadamente não possuem condições de arcar com o custo do serviço. A PACTO capta muito mais recursos da iniciativa privada do que da rede pública. Há um grupo privado no Rio Grande do Sul, o GBOEX, que faz um aporte mensal vultoso para a organização, o qual representa de 28% a 30% de sua receita mensal, bancando parte significativa da folha de pagamentos. Esta parceira existe há aproximadamente seis anos e dificilmente a entidade sobreviveria hoje sem ela. Também outras empresas contribuem com alguma regularidade, mas são menos significativas. Além disso, a entidade recebe doações de pessoas físicas através de um DOC enviado todo mês por mala direta juntamente com um exemplar recente do informativo da PACTO, que é editado mensalmente.

O Informativo PACTO-Poa é um instrumento de comunicação com seus contribuintes, através do qual a entidade apresenta seu trabalho. De caráter meramente informativo, ele pouco explora recursos visuais, sendo predominantemente composto por texto. Nele constam instruções para a internação, dias e horários em que as avaliações são realizadas e seu custo, bem como os contatos da instituição. O informativo traz um dos doze passos de Alcoólicos Anônimos e o princípio de Amor Exigente do mês. Há textos que ajudam a entender a doença da dependência química e mensagens relacionadas ao método do “tripé da recuperação” (oração, trabalho e disciplina). Inclui-se também a divulgação da campanha “Sou Feliz de Cara”, a qual será descrita mais adiante. No final do informativo ainda constam os movimentos de residentes na Comunidade Terapêutica: ingressos, desistências e graduações que ocorreram no mês, bem como o número atual de residentes.

A prestação de contas propriamente dita é feita através de um relatório anual que é remetido para os órgãos estaduais com os quais a PACTO possui algum convênio ou vínculo e para as empresas e instituições privadas que a ajudam. Emitido e impresso sempre no início do ano posterior ao ano base, contém as estatísticas gerais da organização, números relativos aos

serviços prestados, receitas e despesas, o que se conseguiu e o que não se conseguiu concretizar, entre outras informações.

4.3 RELAÇÃO COM A SOCIEDADE E CAMPANHAS

A organização tem uma postura passiva perante a sociedade. Por dispor de tradição na assistência aos dependentes químicos e seus familiares, a instituição acomodou-se. Não existe um trabalho propriamente dito de divulgar os serviços oferecidos pela entidade buscando clientes. As pessoas que necessitam de seus serviços procuram a PACTO geralmente por indicação de alguém que conhece ou já se beneficiou do serviço da entidade. Assim, a divulgação acontece por si só: as pessoas atendidas pela PACTO, ao perceberem que o trabalho da entidade traz resultados, recomendam-no para outras pessoas e essa informação passa a circular.

Há uns cinco ou seis anos atrás, a PACTO era reconhecida como uma das melhores no tratamento e assistência relacionados à dependência química. Entretanto, enquanto a PACTO estagnou, diversas outras Comunidades Terapêuticas surgiram inspiradas no trabalho da entidade, muitas inclusive foram fundadas por pessoas que já trabalham como monitores da PACTO. Algumas destas novas instituições superaram a PACTO em termos de promoção e iniciativas para captação de recursos. Como consequência, hoje a PACTO não está com sua capacidade máxima ocupada, enquanto outras instituições estão. A visão de que a PACTO está inserida num mercado onde há competição até então não existia. É preciso que este processo de mudança cultural na organização se complete para reverter a situação, pois muitas iniciativas são barradas pela política organizacional.

Podem-se identificar três tipos de comportamentos da sociedade em relação à instituição: reconhecimento e/ ou identificação com o problema; indiferença; e preconceito. O preconceito é decorrente da idéia de que a dependência química é “sem-vergonhice”, a qual é equivocada, pois se trata de uma doença. Além disso, conforme percepção dos funcionários da organização, algumas pessoas desconfiam da seriedade de instituições que trabalham com dependentes químicos, por acreditarem que há o consumo de drogas dentro da entidade. Infelizmente existem

comunidades precárias que não conseguem evitar que isto aconteça, e, mesmo sendo uma minoria, prejudicam a imagem de todo o setor. Em contrapartida, existem muitas instituições que, como a PACTO, desenvolvem um trabalho sério e rigoroso na recuperação de dependentes químicos, mas talvez este trabalho não seja reconhecido por falta de divulgação.

A PACTO participa de alguns eventos promovidos pela Secretaria Municipal de Saúde, que possui um calendário com datas relevantes para a questão da saúde pública, incluindo o “dia de prevenção ao uso de drogas”. No ano passado, por exemplo, realizou-se uma caminhada no Parque Farroupilha, em Porto Alegre, no dia da valorização pela vida, da qual participaram diversas instituições que trabalham com a questão da dependência química. Este evento foi organizado em resposta a um movimento que pretendia realizar uma passeata pela liberação da maconha dias antes. Tal passeata foi impedida de realizar-se pelo presidente do Conselho Municipal de Entorpecentes (Comen), que contatou autoridades e imprensa e mobilizou a polícia municipal para intervir caso ocorresse a manifestação. Este exemplo demonstra que, enquanto não há campanhas ou movimentos expressivos com relação à prevenção, tratamento ou recuperação do uso de drogas, surgem manifestações para legalização de drogas ilícitas, o que pode agravar os problemas sociais relativos à dependência química.

Observando a necessidade latente de atuar com maior efetividade na prevenção ao uso de drogas, criou-se uma campanha publicitária assinada pela PACTO intitulada “Sou Feliz de Cara”. A campanha enfatiza as qualidades da vida, as quais podem ser mais bem aproveitadas sem o uso de drogas. Sua finalidade é convidar toda a sociedade a ser feliz “de cara limpa” (livre de substâncias químicas). Todas as peças da campanha, que inclui cartazes (ANEXO A), folder, cd institucional, jingle (ANEXO B) e comercial para televisão, foram elaboradas e financiadas por um grupo privado que é parceiro da entidade, o GBOEX. Não houve nenhum custo para a PACTO, que pouco participou do processo de concepção, apenas fornecendo as diretrizes para a campanha. A campanha “Sou Feliz de Cara” está sendo exibida novamente nos principais veículos de comunicação do Rio Grande do Sul, entretanto, a PACTO não se preparou para aproveitar a oportunidade aberta e desenvolver outras iniciativas simultâneas a fim de garantir a efetividade da campanha.

4.4 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO

Mesmo sem ter realizado uma pesquisa formal com seu público alvo, a instituição compreende as necessidades, desejos, crenças e atitudes da população que pretende atingir. Sua atuação se dá baseada na lógica, intuição e experiência pessoal de seus membros, bem como na observação do comportamento e no aprendizado com as experiências vivenciadas pelas pessoas que atende. Neste contexto, a realização de uma pesquisa científica poderia ser bastante conveniente para elaborar uma abordagem mais efetiva junto ao público de interesse e auxiliaria a organização a mapear o conjunto de forças externas que influenciam seu desempenho e o comportamento dos adotantes escolhidos como alvo, às quais compõem o meio ambiente do Marketing Social e são qualificadas por Kotler e Roberto (1992) como: demográficas, econômicas, físicas, tecnológicas, políticas e sócio-culturais. Este mapeamento é útil para acompanhar a própria dinâmica social e as mudanças que acontecem no mercado onde a PACTO está inserida, permitindo que a organização se prepare antecipadamente. Atualmente, a PACTO limita-se a responder às novas exigências externas na medida em que ocorrem, o que Kotler e Roberto (1992) definem como planejamento responsivo.

A PACTO acredita que o marketing voltado ao cliente, que em seu entendimento seria o trabalho junto aos potenciais usuários do serviço a fim de chamá-los para a instituição, não se aplica ao seu caso. Os funcionários entrevistados consideram que não há como realizar uma pesquisa diretamente com o público que irá utilizar os serviços oferecidos pela entidade porque a abordagem a este público é bastante complicada, uma vez que existem posturas muito diferentes entre os dependentes químicos. Muitos não estão dispostos a alterar sua situação enquanto usuários de drogas e não são receptivos à proposta de tratamento. Em contrapartida, também existem usuários que estão tentando livrar-se de sua dependência e encontram inúmeras dificuldades, constituindo um alvo interessante para a entidade. Entretanto, para a PACTO, não há como diferenciar um tipo de usuário do outro no meio social. Esta é uma visão limitada que impede a organização de aproximar sua relação com o público alvo. Existem diferentes métodos para realizar pesquisas de marketing, mesmo no campo das organizações sociais. Kotler e Roberto (1992) inclusive comentam o caso dos programas de reabilitação dos dependentes

químicos em Nova Iorque, onde, com o apoio do governo local e de órgãos de saúde, foi realizada uma pesquisa para mapeamento das características demográficas, sócio-econômicas e culturais dos usuários de narcóticos, identificando grupos de alto risco potencial para envolvimento com as drogas.

Como consequência à postura passiva adotada pela entidade, não é a PACTO que chega ao cliente, é o dependente químico ou sua família que procuram a entidade em busca de apoio. Isso ocorre porque o “produto” é o instrumento de marketing mais forte dentro da organização. Por oferecer um serviço diferenciado e de qualidade na recuperação de dependentes químicos, bem como na orientação e apoio de seus familiares, a PACTO destaca-se entre outras instituições que oferecem este tipo de serviço. Apesar de seu atendimento seguir pressupostos básicos e um regulamento consolidado, cada pessoa recebe atenção individualmente, sendo o tratamento adaptado às suas necessidades específicas. A satisfação das pessoas que encontraram na entidade o auxílio que necessitavam em um período difícil de sua vida motiva estas pessoas a reproduzirem o recado da organização, divulgando os serviços da entidade no meio social em que estão inseridas, o que garante a continuidade da procura pela PACTO.

Embora sua oferta seja bem elaborada, a organização deveria aperfeiçoar sua comunicação com a sociedade, um dos instrumentos mais importantes no Marketing Social, visto que se trabalha com uma oferta intangível. A causa à qual a PACTO está associada consiste em um sério problema da atualidade, ao qual estão relacionados diversos outros transtornos sociais (narcotráfico, crime organizado, assaltos, homicídios, acidentes de trânsito, violência doméstica, etc). Entretanto, o tema drogas é pouco abordado e, na maioria das vezes, discutido apenas de forma superficial. A prevenção, um dos objetivos sociais da PACTO, está diretamente ligada ao conhecimento produzido através da comunicação e distribuição de informação. Para evitar que a dependência química continue se tornando um problema cada vez mais freqüente e comum na sociedade, é necessário estabelecer canais diretos de comunicação com a comunidade para transmissão da mensagem, no intuito de mantê-la informada.

No caso da PACTO, esta mensagem já está bem definida: valorização da vida sem o uso de drogas. A entidade precisa agora elaborar estratégias para transmitir esta mensagem considerando os recursos disponíveis. A comunicação pode ser difusa ou direcionada a públicos

específicos, diferenciando o alvo enquanto massa ou enquanto indivíduos. Kotler e Roberto (1992, p. 199) afirmam que:

Para os adotantes enquanto massa, a técnica mais eficaz é recorrer às comunicações de massa. Para os adotantes escolhidos como alvo enquanto indivíduos, o mais indicado é uma abordagem direta, que inclua tanto as comunicações seletivas quanto comunicações pessoais. [...] Estes três canais de comunicação reforçam-se mutuamente; podem e devem ser usados em conjunto.

Uma sugestão para a entidade é explorar melhor um recurso que já se encontra disponível: sua página na Internet. Hoje, o *website* da PACTO é visualmente bem organizado, entretanto, contém apenas informações institucionais e considerações sobre o programa terapêutico oferecido, como o método utilizado, as atividades envolvidas e as etapas do tratamento. Seria interessante inserir no site informações sobre a campanha “Sou Feliz de Cara”, bem como alguns recursos áudios-visuais criados para a campanha. Poderiam também ser acrescentados depoimentos de pessoas que estão em tratamento na Comunidade Terapêutica, ou mesmo que já foram atendidas pela organização, ilustrando que a recuperação é uma tarefa árdua, porém gratificante. Isto permitiria que as pessoas conhecessem um pouco mais sobre a realidade do dependente químico e a seriedade do trabalho da PACTO. A criação de um fórum de discussão é outra possibilidade que proporcionaria o acesso extensivo à informação sobre substâncias químicas, bem como o esclarecimento de dúvidas pertinentes ao assunto.

Outra questão relevante que a organização precisa considerar é onde sua mensagem será comunicada, o que se refere à distribuição no Marketing Social. Trata-se da capacidade da entidade em fazer sua mensagem chegar à população. Este fator é essencialmente importante para manter as informações sobre o problema disponíveis e tornar a entidade acessível para que todo usuário de drogas ou familiar que estiver procurando e necessitando de auxílio para superar sua condição saiba onde pode encontrá-lo. A PACTO carece de uma estratégia de distribuição, a qual deve contemplar os locais onde a entidade considera importante apresentar sua causa e o modo de chegar até eles.

A aceitação da proposta da PACTO na sociedade está condicionada à eficácia de sua comunicação. O desenvolvimento da comunicação atrelada a uma distribuição eficiente poderá trazer também outros benefícios à instituição, possibilitando que empresas privadas ou pessoas físicas conheçam seu trabalho e contribuam com ele, seja financeiramente, com trabalho voluntário ou auxílio profissional. A comunicação proporciona também maior acessibilidade e

transparência organizacional, o que ajudará a desmitificar crenças populares em relação aos dependentes químicos e à própria organização, combatendo o preconceito, favorecendo sua credibilidade junto à sociedade e facilitando, assim, a concretização de seus objetivos sociais.

5 CASO FUNDAÇÃO THIAGO DE MORAES GONZAGA

Como o caso anterior, serão apresentadas a descrição da empresa, suas características, atividades e organização. Posteriormente, as informações coletadas serão analisadas a fim de identificar de práticas de marketing realizadas por tal instituição.

A Fundação Thiago de Moraes Gonzaga foi constituída em 13 de maio de 1996 por Régis e Diza Gonzaga, com o objetivo de evitar que jovens perdessem a vida precocemente em função de acidentes no trânsito, como ocorrera um ano antes com seu filho Thiago. O nome da Fundação e a data oficial de sua constituição homenageiam o jovem filho do casal, que em tal ocasião completaria 19 anos se sua vida não tivesse sido repentinamente interrompida enquanto voltava para casa, após uma festa, de carona com um amigo alcoolizado e que não possuía carteira de habilitação, e o automóvel em que estava colidiu em alta velocidade contra um container de lixo situado irregularmente na rua. A essência da Fundação nasceu neste dia com a decisão dos pais de Thiago de tomarem alguma atitude diante de tal fatalidade, para que outros pais não passassem pelo mesmo sofrimento que eles vivenciaram ao recolher o filho sem vida do asfalto durante a madrugada.

No Brasil, os acidentes de trânsito constituem uma das principais causas de morte entre jovens, especialmente do sexo masculino. Trata-se de uma questão cultural, pois é basicamente o comportamento da população que diferencia os países de menor incidência de acidentes de trânsito daqueles onde o número de acidentes é maior. A Fundação Thiago de Moraes Gonzaga acredita que para combater as assustadoras e crescentes estatísticas do trânsito existe apenas uma solução realmente eficaz: a educação. A educação é fundamental para qualquer mudança social. Assim, a Fundação trabalha no sentido de educar e conscientizar para mudar o comportamento social. Porém, a educação e o desenvolvimento de consciência para o trânsito somente são possíveis com o efetivo trabalho conjunto da sociedade, do governo, da iniciativa privada, dos educadores e da família. É uma questão de cidadania onde cada indivíduo tem sua responsabilidade perante o coletivo.

A sede da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga localiza-se na rua Botafogo, bairro Menino Deus em Porto Alegre, mas a entidade também possui núcleos de representação em outras cidades, são elas: Bagé (RS); Bento Gonçalves (RS); Canoas (RS); Caxias do Sul (RS); Erechim (RS); Garibaldi (RS); Garopaba (SC); Palmares do Sul (RS); Santa Maria (RS); Santos (SP); São Leopoldo (RS).

O principal papel da organização na sociedade é promover continua e incessantemente a defesa da vida, pois somente quando as pessoas realmente valorizarem sua vida é que as tragédias no trânsito serão reduzidas. Para tal, a Fundação utiliza-se de diversos meios distintos, conforme o público e a mobilização que pretende atingir, entre os quais estão: palestras, seminários, debates, o livro “Thiago de Moraes Gonzaga – Histórias de uma Vida Urgente”, distribuição de materiais gráficos e adesivos, peças teatrais e ações diretas junto aos jovens.

O trabalho da entidade já foi reconhecido por diversas instituições, inclusive internacionais, o que pode ser comprovado pelos inúmeros prêmios conquistados pela organização, entre eles (FUNDAÇÃO THIAGO DE MORAES GONZAGA, 2007): Destaque Nacional X Prêmio Volvo de Segurança no Trânsito (1996); Troféu Humanização no Trânsito do Conselho Estadual de Trânsito (1997); 7º Prêmio MAPFRE / Instituto Nacional de Segurança no Trânsito, Núcleo São Paulo (2000); XI Prêmio Volvo de Segurança no Trânsito, categoria Geral (2000); Prêmio Líderes e Vencedores da Federasul e Assembléia Legislativa do RS, categoria Destaque Comunitário (2000); Prêmio Direitos Humanos do RS da Comissão de Direitos Humanos da Assembléia Legislativa do estado, Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho e UNESCO, categoria Formação dos Direitos Humanos (2002); XV Prêmio Volvo de Segurança no Trânsito, categoria Geral (2004); IV Prêmio DENATRAN de Educação para o Trânsito, categoria Campanha Educativa (2004); Medalha e Láurea de reconhecimento da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul (2005); Destaque Verão da Rede Pampa e Corsan (2006); Medalha Dom Hélder Câmara aos que promovem a PAZ, concedida pelo Conasems (2006); Top Of Business Região Sul (2006); Mérito pela Valorização da Vida, concedido pelo SENAD (2006).

A principal atuação da organização se dá através da campanha Vida Urgente, a qual foi lançada juntamente com o livro “Thiago Gonzaga – Histórias de uma Vida Urgente” em 20 de

Maio de 1996, exatamente um ano após a morte de Thiago de Moraes Gonzaga. O local escolhido para o evento foi o Bar Opinião, em Porto Alegre, último local onde esteve o jovem Thiago antes de sofrer o acidente fatal. Mais de duas mil pessoas estavam presentes em tal solenidade, na qual foram apresentadas as primeiras peças publicitárias da campanha. A campanha Vida Urgente inovou na maneira de comunicar as precauções e responsabilidades que todos devem ter no trânsito, adotando uma linguagem diferenciada para atingir especialmente os jovens entre 16 e 28 anos (faixa etária que mais se envolve em acidentes de trânsito, de acordo com dados da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga). A campanha conseguiu inserir na mídia e tornar popular a célebre mensagem “se beber, não dirija”.

A campanha Vida Urgente é um conjunto de ações que visam, através da conscientização, minorar os acidentes de trânsito, principalmente os que envolvem jovens. Existem dois grupos de atividades. O primeiro são as atividades permanentes, que dependem exclusivamente do trabalho da Fundação (...). O segundo grupo são atividades eventuais, na qual a Fundação participa com ações em eventos, datas comemorativas e festivas, em locais diversos e organizados por terceiros (FUNDAÇÃO THIAGO DE MORAES GONZAGA, 2007, s/p).

Apesar de ter procedimentos e princípios bem definidos, a Fundação Thiago de Moraes Gonzaga é muito pouco formal. São múltiplos os elementos que definem sua estratégia, mas o princípio que fornece as diretrizes para a campanha Vida Urgente é “estar presente onde o jovem estiver”. A entidade acompanha às tendências sociais e mantém-se atenta ao comportamento dos jovens (seu principal público-alvo). De acordo com o diretor executivo, Sérgio Négli, a Fundação entende que não há como realizar um planejamento de longo prazo porque o jovem não faz projetos de longo prazo. Mesmo que não reconhecido pela própria entidade, de certa forma o planejamento estratégico existe, pois, como a juventude se movimenta de forma muito rápida e dinâmica, a organização procura estar sempre preparada para, se necessário, desmontar toda uma estrutura já formada e conceber outra para atender a demanda de seu público-alvo. Esta é uma forte característica da Fundação: o jovem é o foco da entidade. Seu trabalho permanente combate a "cultura do herói", que, ao transmitir a idéia de poder, liberdade e virilidade aliada a comportamentos de risco (o que é reforçado diariamente por filmes, revistas, comerciais...), influencia os jovens a agirem de modo imprudente no trânsito, abusando de combinações perigosas como o uso de bebidas alcoólicas e a alta velocidade, o que muitas vezes termina em tragédia.

A atuação da entidade se concretiza, basicamente, através de dois formatos diferentes de ações: as ações desenvolvidas por iniciativa da própria Fundação, como componente de sua estratégia (onde a organização considera importante estar); e os convites recebidos de terceiros, como ato de responsabilidade social, que consideram importante a participação da Fundação em determinados eventos.

As logomarcas da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga e da campanha Vida Urgente (Anexo C) foram pensadas pela sua presidente-fundadora Diza Gonzaga, e posteriormente aperfeiçoadas por uma respeitada empresa de design, a qual auxiliou a Fundação a elaborar seu primeiro manual de identidade visual em 2004. Ambas as logomarcas trazem a figura da borboleta que simboliza a vida, a alegria e a transformação. Este emblema sintetiza a missão da organização: promover uma transformação cultural em defesa da vida.

Através da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga e da campanha “Vida Urgente” são desenvolvidos diversos programas que propõem a educação para o trânsito e visam à preservação da vida. Segundo Diza Gonzaga, presidente da Fundação, no livro “Thiago Gonzaga – Histórias de Uma Vida Urgente”, a pretensão da entidade não é “salvar o mundo”:

...mas se apenas um jovem com acesso ao livro ou alguma das peças da campanha publicitária deixar de se sentir babaca por agir com bom senso na direção de um carro ou mudar seu comportamento a partir da reflexão que propomos, já teremos alcançado nosso objetivo (FUNDAÇÃO THIAGO DE MORAES GONZAGA, 2007, s/p).

5.1 PROJETOS DESENVOLVIDOS

A Fundação Thiago de Moraes Gonzaga acredita e defende a idéia de que as entidades que buscam a prevenção da violência no trânsito não podem se ater às estatísticas para planejar e executar novas ações. De acordo com o *website* da Fundação (FUNDAÇÃO THIAGO DE MORAES GONZAGA, 2007), estas instituições devem compreender a essência do problema e buscar modelos que promovam o bem estar social através da preservação dos valores humanos elementares e de uma lenta e gradual mudança cultural.

Atendendo este princípio, a organização realizou e realiza diversos projetos que visam desenvolver o respeito à vida através da conduta adequada no trânsito e a consciência de cada indivíduo sobre as conseqüências que suas ações trazem para a coletividade. Entre estes projetos destacam-se:

5.1.1 Madrugada Viva

Foi a primeira atividade efetiva implementada pela entidade. Realizada entre os meses de março e dezembro, consiste em grupos de aproximadamente 60 jovens voluntários que nas noites de sexta-feira e sábado visitam, com auxílio de um ônibus para locomoção, locais de grande agito, onde procuram desenvolver com seus freqüentadores uma conversa direta a fim de conscientizá-los a respeito do perigo de dirigir sob efeito de bebidas alcoólicas, entre outros assuntos relacionados à segurança no trânsito. Também é efetuada a distribuição de folder informativo, no qual constam dados estatísticos, informações e dicas úteis aos jovens motoristas.

A Madrugada Viva existe há sete anos e já foi realizada em trinta e seis municípios gaúchos. Com alto índice de aprovação entre os jovens e a opinião pública em geral, é constantemente acompanhada por veículos de comunicação em massa e só na Região Metropolitana existem mais de 2.500 jovens inscritos para participarem da ação.

A instituição julga que a Madrugada Viva é uma das atividades mais eficientes na conscientização do jovem no transito, uma vez que é promovida também por jovens, utilizando uma linguagem apropriada ao público e argumentos menos tradicionais como o de que “existem muitas festas boas para serem curtidas e é preciso estar vivo para poder curtir tudo que a vida ainda lhes reserva, pois, afinal, a próxima festa irá ser ainda melhor”².

² Frase citada por um dos voluntários da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga que foi informalmente entrevistado.

Entretanto, a Madrugada Viva não mais ocorre com a mesma frequência e magnitude que já foi realizada anteriormente. Entre os motivos, estão a dificuldade de acesso aos locais fechados, uma vez que, além de necessitarem prévia autorização da gerência do local, o grupo de voluntários é muito numeroso para alguns dos lugares mais frequentados na noite atualmente; e mudanças na legislação, como o impedimento de bares e restaurantes de funcionarem em locais abertos após as 23 horas e a proibição do consumo de bebidas alcoólicas em postos de combustível (que estavam entre os principais ambientes percorridos pelo projeto).

5.1.2 Borboletas pela Vida

A Fundação Thiago de Moraes Gonzaga desenvolveu o projeto Borboletas pela Vida após identificar que a maior parte da população é indiferente às tragédias que ocorrem diariamente no trânsito urbano. O objetivo é chamar a atenção da população sobre a gravidade e a abrangência dos acidentes de trânsito, assinalando com a pintura de borboletas brancas em ruas e avenidas das cidades os locais onde vidas foram perdidas devido este tipo de acidente. As borboletas pintadas no asfalto despertam a curiosidade de algumas pessoas que transitam pelo local e a futura informação de que ali uma vida se perdeu, incitando a reflexão sobre a violência diária no trânsito brasileiro.

Iniciado em Porto Alegre, com apoio da EPTC, a primeira borboleta branca foi pintada no local onde Thiago de Moraes Gonzaga acidentou-se. As pinturas são realizadas anualmente durante a semana do trânsito, que acontece no mês de setembro. Mais de 100 borboletas já foram pintadas pela cidade e outras tantas em diversos municípios do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, através dos núcleos de representação da campanha Vida Urgente, que fornecem o molde da borboleta para as prefeituras que desejam aderir à campanha.

Este projeto conta ainda com o apoio da Secretaria dos Transportes do Rio Grande do Sul, que, através do DAER, insere placas com borboletas em alguns trechos rodoviários onde ocorreram acidentes com mortes.

5.1.3 Vida Urgente no Palco

O projeto Vida Urgente no Palco é mais uma iniciativa da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga de oferecer, através de montagens teatrais, orientação e conscientização à sociedade em relação às questões relacionadas ao trânsito. Todas as peças são encenadas por atores profissionais que foram contratados pela organização exclusivamente para tal finalidade.

O “Exército de Sonhos”, criado no ano de 1998, foi a primeira peça teatral do projeto e ainda hoje é bem sucedida. Com duração de 50 minutos, o “Exército de Sonhos” é uma montagem itinerante baseada em fatos reais, indicada para adolescentes a partir dos 14 anos e jovens adultos. O espetáculo conta a história de quatro amigos em situações cotidianas, seus sonhos e sua irreverência diante da vida e dos perigos que ela apresenta. O final desta história, porém, não é feliz. Por desprezar os procedimentos necessários à segurança no trânsito, eles são surpreendidos por uma tragédia.

O “Exército de Sonhos” é um forte e importante instrumento de conscientização dos jovens. Repercutindo de forma comovente na platéia, ele transmite a mensagem proposta com muita eficácia. A peça, apresentada mediante solicitação de terceiros (órgãos governamentais, empresas privadas, escolas, universidades, entre outros), foi encenada em diversas cidades do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Distrito Federal e mais de 250 mil pessoas já assistiram ao espetáculo.

Outra obra de caráter teatral organizada pela Fundação Thiago de Moraes Gonzaga é a peça “Contadores de Histórias”. Esta montagem é voltada ao público infantil e mostra, por meio de atividades educativas, a criança em uma condição compatível com sua realidade: pedestre, ciclista, passageiro... Através da história da borboleta Vida narrada e encenada por dois jovens, o programa procura transmitir às crianças hábitos e comportamentos importantes para sua segurança, como caminhar na rua sempre de mãos dadas com um adulto, não andar de bicicleta ou skate em locais impróprios, brincar em locais apropriados, como pátios e praças (não em ruas

e calçadas), sentar no banco de trás do carro (na cadeirinha, quando for o caso), colocar o cinto de segurança e não chamar a atenção do pai ou da mãe enquanto estiverem dirigindo.

Desde 2003, a Fundação Thiago de Moraes Gonzaga conta com um espaço reservado para apresentação da peça “Contadores de Histórias”. Trata-se de uma área externa coberta com um toldo que abriga um cenário alegre e colorido, no qual estão presentes diversos elementos de trânsito (faixa de travessia de pedestres, sinaleira de pedestres...). As crianças integram-se ao ambiente, aproximando-se dos atores. As apresentações são gratuitas e agendadas conforme a procura das escolas durante o período letivo, ocorrendo até 15 seções por semana.

O projeto “Contadores de Histórias” tem o patrocínio da EPTC – Empresa Pública de Transporte e Circulação, e apoio de outros parceiros da Fundação (Unisinos, Unificado e Zoom). Ele reflete o desejo da Fundação de promover uma mudança cultural em longo prazo, uma vez que pretende desde cedo despertar nos indivíduos o zelo por sua vida e a responsabilidade no trânsito. A dramatização é um grande recurso pedagógico para o aprendizado infantil. As orientações que as crianças já possuíam são reforçadas e estas serão capazes de identificar comportamentos divergentes nas pessoas próximas a elas, atuando como multiplicadores da mensagem. Até o final de 2007, a organização espera atingir com o projeto 10.000 crianças de 2 a 8 anos.

O terceiro espetáculo teatral elaborado pela Fundação Thiago de Moraes Gonzaga chama-se “Últimos dias de Super-herói”. Direcionada aos estudantes do Ensino Fundamental (faixa etária entre 10 e 15 anos), a peça é bastante dinâmica, interativa e utiliza diversos recursos e linguagens (teatro, cinema e música) para transmitir a mensagem. A apresentação ocorre no “Espaço Vida Urgente Educação, Cultura e Conscientização”, localizado na sede da organização, o qual é amplamente aproveitado pelos atores, exigindo que o público se movimente para acompanhar as cenas, conservando sua atenção. As apresentações são programadas conforme a demanda das escolas. São sugeridas atividades complementares aos estudantes, como a distribuição de uma tela em branco a cada um com a frase: “A vida é como uma tela em branco, você pinta nela o que quiser!”. O material possibilita aos espectadores expressarem de forma criativa a impressão deixada pela peça. Os trabalhos devem ser devolvidos à Fundação que

promove um concurso das “Telas mais expressivas”, no qual os vinte melhores trabalhos avaliados por uma equipe de voluntários são expostos na sede da organização.

A idéia de “Últimos dias de Super-herói” é provocar a reflexão entre os adolescentes sobre a importância de valorizar a vida, sobre seu papel e seu comportamento no trânsito, hoje como pedestres, passageiros, ciclistas, skatistas ou usuários de transporte coletivo, e, no futuro, como motoristas. O objetivo é desmistificar a cultura do herói, intrínseca aos valores transmitidos e reproduzidos no ambiente social adolescente, desde a família até a mídia e jogos eletrônicos, a qual gera uma idéia de invencibilidade e invulnerabilidade representadas pela figura do herói, cujas características são a potência, a velocidade, a força, a coragem, a agressividade e a competitividade, evidenciadas especialmente no adolescente do sexo masculino. Desta forma, a Fundação espera que estes jovens compreendam que a liberdade para realizar escolhas na vida requer responsabilidade para fazê-las.

Com o projeto Vida Urgente no Palco, a Fundação Thiago de Moraes Gonzaga pretende atingir os indivíduos em diversas etapas de sua vida para promover uma mudança de comportamento em longo prazo que resultará num trânsito mais seguro e humano, através da adoção de hábitos individuais que contemplem maior cautela com a vida própria ou de outrem.

5.1.4 Moto Vida

Voltado aos motociclistas e realizada por voluntários, esta ação consiste em uma blitz para distribuição de adesivos e folder informativo com dados e estatísticas que incentivam o uso de capacete e a moderação da velocidade, visando à humanização das relações entre os motociclistas e o trânsito. Além disso, também é realizado um trabalho de conscientização junto aos *motoclubs* e empresas que contratam os serviços de *motoboys*.

Apesar da frota de motocicletas ser nove vezes menor que a de carros, estes veículos estão envolvidos em 25% dos acidentes de trânsito. Conforme dados levantados recentemente pela Fundação, a grande maioria dos indivíduos e profissionais que utilizam este meio de transporte já

se envolveu em acidentes e muitos deles carregam seqüelas até hoje. A Fundação Thiago de Moraes Gonzaga percebe que estes acidentes são consequência da imprudência resultante de um problema social contemporâneo, presente especialmente nos grandes centros urbanos: a falta de tempo. Assim, procura demonstrar que a vida é o bem mais valioso que possuímos e se a perdermos não haverá tempo nenhum para recuperá-la depois.

5.1.5 DM Vida Urgente na Estrada

Direcionado principalmente aos caminhoneiros, este projeto foi elaborado em parceria com a DM Transporte e Logística Internacional e tem como objetivo desenvolver ações de conscientização, responsabilidade e valorização da vida de motoristas, viajantes e demais indivíduos que utilizam as estradas e rodovias nacionais. Nestas ações, geralmente desenvolvidas em postos de combustível, aduanas e praças de pedágio, os voluntários abordam motoristas de caminhão e automóveis, e também passageiros, conversando com eles sobre os cuidados que devem ter na estrada. Aos motoristas de carros são distribuídos folder contendo informações sobre ultrapassagem de veículos longos, maior incidência de morte em acidentes envolvendo veículos de grande porte, etc. Aos motoristas de caminhões e carretas são transmitidas informações sobre os cuidados que devem ter na direção, visando conscientizá-los em relação ao controle que possuem sobre um potencial causador de acidentes de grande magnitude. Também são oferecidos a estes motoristas cursos de direção defensiva, ministrados por profissionais da área.

A DM Transporte e Logística Internacional propôs esta parceria à Fundação Thiago de Moraes Gonzaga por acreditar que a segurança no trânsito estava intimamente relacionada ao exercício da responsabilidade social da empresa e seu próprio escopo de negócio, além de reconhecer a credibilidade da Fundação, que desenvolve trabalhos na área há muitos anos e é bem recebida pela sociedade.

5.1.6 BUZOOM

Com o patrocínio da Corsan e o apoio da Claro, durante o carnaval dos anos de 2002 a 2006, a Fundação Thiago de Moraes Gonzaga promoveu no litoral norte do Rio Grande do Sul o BUZOOM, a carona segura que leva os foliões de volta para casa, evitando acidentes na saída de festas, momento em que mais frequentemente ocorrem acidentes automobilísticos envolvendo jovens. Os voluntários da Fundação cadastravam na entrada das festas os interessados em voltar para casa transportados pelo microônibus do BUZOOM, que iniciava sua primeira circulação a partir da meia-noite, percorrendo diversas praias da região.

Esta iniciativa foi positivamente recebida pelos pais, que não mais precisariam preocupar-se em como seus filhos retornariam para casa com segurança, e também pelos jovens, que poderiam aproveitar a festa sem necessidade de dirigir posteriormente com sono ou sob efeito de bebidas alcoólicas, ou então pegar carona duvidosa com algum conhecido. O Buzoom também foi implementado em outros eventos festivos de grande porte. Mais de 14.000 pessoas usufruíram a carona segura do Buzoom que certamente evitou muitos acidentes durante o verão no litoral norte gaúcho.

5.1.7 Bloco de Carnaval

Além do Buzoom, a Fundação também participou do carnaval com o bloco Vida Urgente, composto por cerca de cinquenta jovens que realizaram trabalho de conscientização utilizando bafômetros nos locais de maior agito noturno da praia de Atlântida. Os jovens aprovados no teste do bafômetro recebiam um adesivo com uma borboleta verde e os dizerem “Carona segura: tô de cara limpa”. Já aqueles com nível alcoólico superior ao permitido para condução de automóveis, recebiam uma borboleta vermelha com a mensagem “Tomei todas, quero carona”, e eram convidados a voltar para casa na carona segura do BUZOOM.

A Fundação Thiago de Moraes Gonzaga não utiliza o teste do bafômetro para fins punitivos, como ocorre nas fiscalizações rodoviárias. O aparelho é utilizado como indicativo para mostrar ao indivíduo o nível de álcool presente em seu organismo, que, excedendo ao limite de alcoolemia tolerável, pode alterar o comportamento e os reflexos da pessoa, mesmo sem que ela perceba.

Também durante o carnaval é usual a Fundação desenvolver campanhas publicitárias com a veiculação de peças e colocação de cartazes em pontos estratégicos, como os postos de pedágio das principais estradas gaúchas. Nestas campanhas já foram utilizadas frases do tipo “Não deixe seu carnaval acabar em cinzas”, “Se beber não dirija” ou “Carnaval sim, enterro dos ossos não”. O objetivo não é restringir a festa, apenas conscientizar as pessoas de que precisam adotar certos comportamentos para garantir sua segurança e evitar que seja aquela sua última comemoração.

5.1.8 Salva Vida Urgente

No verão de 2007, assim como em outros anos anteriores, uma equipe de voluntários da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga percorreu diversas praias do litoral norte do estado do Rio Grande do Sul fornecendo dicas para os veranistas aproveitarem a estação preservando suas vidas. Durante o dia, os voluntários carregavam esquetes e abordavam as pessoas na praia alertando sobre os cuidados no trânsito. À noite eles realizaram a Madrugada Viva nos locais de maior agito e concentração de jovens da região. Mais de 500 voluntários estiveram envolvidos com as ações, utilizando criatividade e recursos visuais para despertar a atenção e o interesse dos veranistas. Para transportarem-se entre os diversos lugares visitados, os voluntários contaram com uma unidade móvel personalizada da Fundação.

A entidade possui uma sede para desenvolvimento dos programas de verão, a qual se localiza na Avenida Central de Capão da Canoa. Mesmo aqueles voluntários da organização que não freqüentam o litoral norte gaúcho durante o verão, são incentivados a promoverem nas praias que visitam ações similares em menores proporções, recebendo para isso um “kit” da campanha Vida Urgente, com guarda-sol personalizado, cadeira de praia, folder e sacolas plásticas.

O projeto Salva Vida Urgente 2007 foi patrocinado pela General Motors, que o vinculou à sua campanha “Gaúcho, Conte Comigo”. Esta parceria com a GM foi tão positiva que outros projetos estão sendo desenvolvidos em conjunto com a empresa, entre eles a criação de um “Manual da Vida” com dicas de segurança no trânsito que passará a equipar todos os carros produzidos e comercializados pela montadora no estado do Rio Grande do Sul.

5.1.9 Vida Urgente no Planeta Atlântida

Desde 1999 a Fundação Thiago de Moraes Gonzaga participa do Planeta Atlântida, grande festa que acontece anualmente no verão durante dois dias com shows ao vivo e diversas outras atividades.

Em 2007, a Fundação ocupou um estande no espaço destinado às ONGs onde os voluntários ofereceram tatuagens removíveis com uma borboleta e a logomarca da campanha Vida Urgente, além de ensinar a andar de pernas-de-pau e coletar inscrições de novos voluntários. Também havia voluntários circulando entre a multidão com placas contendo as frases: "Correr? Só se for atrás das gurias. Tire o pé do acelerador"; "Pegar carona com gatinho que bebeu... Nem pensar! Pegue carona com alguém de cara limpa!"; "A Vida é o mais importante neste planeta. Seja responsável no trânsito"; "Dar banda de carro sem cinto... Bem capaz! Use o cinto, inclusive no banco de trás"; "Quer pegar todas? Só não pegue carona furada! Pegue carona com alguém de cara limpa”.

As atividades são descontraídas, em conformidade com o ambiente no qual se realizam. Sem a distribuição de folder, a mensagem é transmitida através de frases divertidas que utilizam o vocabulário dos jovens gaúchos, proporcionando maior repercussão.

5.1.10 Vida Urgente In Concert

Consiste em um show beneficente, promovido em parceria com o Governo do Rio Grande do Sul, que conta com a participação de bandas populares entre o público jovem. Os ingressos podem ser retirados mediante doação de alimentos não-perecíveis e bebidas alcoólicas não são comercializadas no local do evento. Além do show, os músicos dão seus depoimentos ao vivo e também são exibidos em telão outros depoimentos de artistas cujos familiares e/ ou amigos foram vítimas de acidentes no trânsito. As experiências relatadas são um modo de chamar a atenção dos jovens e conscientizar sobre o tema.

O Vida Urgente In Concert já foi realizado em três edições no ginásio Gigantinho, em Porto Alegre. A primeira delas, em comemoração ao primeiro ano de atividade da fundação, mobilizou um público de doze mil pessoas que assistiram aos shows das bandas Cidadão Quem, The Hard Working Band, Kaus do Porto e Kid Abelha. Em 1999 realizou-se a segunda edição do evento, com shows das bandas Skank, The Hard Working Band e Acústicos e Valvulados. A última edição foi realizada no ano de 2001 com a participação das bandas Titãs, Bataclã F.C, Ultramen e Acústicos e Valvulados, que se apresentaram para um público de 15.000 pessoas.

Devido seu grande sucesso, a Fundação Thiago de Moraes Gonzaga tem a intenção de dar continuidade a este projeto e pretende promover uma nova edição do Vida Urgente In Concert no próximo ano.

5.1.11 Vida Urgente Acústico

Este evento, também de caráter musical, é dirigido exclusivamente para os voluntários da Campanha Vida Urgente. Trata-se de um bate-papo entre os voluntários e músicos convidados cujo tema são os perigos da imprudência no trânsito. Assim, os jovens voluntários têm a oportunidade de conhecer seus ídolos, interagir com eles e ouvir mensagens positivas com relação à preservação da vida.

Esta foi uma forma que a Fundação encontrou de retribuir aos mais de 2500 voluntários que colaboram com suas ações, escolhendo artistas e o entrevistador de acordo com as preferências destes jovens.

5.1.12 Fóruns, Palestras e Seminários

A realização de palestras e seminários é outro empreendimento da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga para conscientizar sobre as responsabilidades no trânsito e a importância da vida. Geralmente tais eventos são solicitados pelas entidades interessadas que arcam com a locomoção do(s) palestrante(s). Na maioria das vezes, as atividades são ministradas por Diza Gonzaga, presidente e fundadora da instituição, e Sérgio Néglia, diretor executivo.

A principal iniciativa neste sentido foi o Seminário “Adolescência em debate: uma discussão sobre violência e consumo”, já realizado em duas edições no Auditório Dante Barone da Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul. Em tais eventos foram desenvolvidos palestras e debates com temas relacionados à problemática do trânsito, dos quais participaram personalidades e reconhecidos profissionais de áreas afins ao assunto.

Estes eventos procuram esclarecer o papel da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga e de cada indivíduo no desenvolvimento de uma sociedade mais justa e de maior qualidade, abordando a questão da cidadania, solidariedade e responsabilidade social.

5.1.13 Escola Urgente

O projeto Escola Urgente é uma atividade integrada que ocorre simultaneamente em diversas escolas da cidade. Sob orientação da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga, os estudantes organizam-se em importantes pontos de tráfego urbano, cada local de responsabilidade

de uma escola, onde paralisam o trânsito para conversar sobre os cuidados que os motoristas devem ter, o uso do cinto de segurança, os riscos da combinação entre bebida e direção, o perigo do excesso de velocidade, entre outros.

5.1.14 Expo Vida Urgente

Trata-se de exposições itinerantes promovidas ao longo do ano em shoppings e outros locais públicos de grande movimentação, cujo objetivo é divulgar o trabalho e os programas da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga através de fotos e informações.

Uma destas exposições, intitulada “Estatísticas têm rosto”, exhibe fotos de jovens que perderam sua vida em acidentes de trânsito. Ao enfatizar a vida destes jovens, o impacto é maior que expor fotos de acidentes, pois evidencia que pessoas comuns, alegres e saudáveis estão perdendo suas vidas no trânsito.

Outra exposição desenvolvida recentemente visa dissipar o mito que “mulher no volante é perigo constante”. A exposição “Sou boa no volante” exhibe fotos de celebridades femininas com seus carros e depoimentos que comprovam justamente o contrário: as mulheres são muito mais prudentes e cautelosas no trânsito, respeitam a legislação e envolvem-se com menor frequência em acidentes fatais.

5.1.15 Grupos de Apoio e Coral Vida Urgente

A Fundação Thiago de Moraes Gonzaga possui um núcleo de psicologia que oferece à sociedade um serviço de apoio aos pais e familiares acometidos pela perda de um ente querido. O objetivo do serviço de apoio psicológico é auxiliar as pessoas a aceitar a realidade imposta pela fatalidade e aprender a conviver com a falta, incentivando que mantenham uma vida produtiva e

de qualidade e reforcem e desenvolvam outros vínculos afetivos. As atividades são realizadas em grupos pois se entende que o trabalho conjunto possibilita que as pessoas compartilhem experiências e emoções e encontrem no grupo apoio, conforto e força para dar prosseguimento às suas próprias vidas. Psicólogos voluntários acompanham, coordenam e orientam os grupos de apoio, que são constituídos por pais e familiares em processo de luto, e desenvolvem com estes trabalhos de pesquisa científica na área de psicologia.

Os grupos de apoios não estavam no escopo da Fundação quando foi criada, surgiram com a demanda de vários pais que se identificaram com o trabalho da entidade por terem perdidos repentinamente seus filhos em plena juventude, vítimas de acidentes de trânsito, e necessitavam de um espaço adequado para expressar seus sentimentos e dividir as experiências ocasionadas por esta perda. O primeiro grupo de apoio foi organizado em agosto de 1998 com nove integrantes. Na medida em que o grupo desenvolveu-se, tornou-se conhecido e o número de participantes aumentou, foram criados outros grupos que passaram a receber também pais que perderam seus filhos por diferentes motivos e outros indivíduos atingidos pela morte precoce de alguém próximo. Hoje mais de cem pessoas são beneficiadas com o serviço. Juntas elas participam de oficinas de arte e pintura, desenvolvem atividades, encontros e atos públicos em defesa da vida e da prudência no trânsito.

Há, basicamente, dois tipos de grupos: o grupo de apoio para pais que perderam filhos e o grupo de apoio para demais familiares e amigos. O grupo de apoio que atende pessoas em processo de luto, porém sem o vínculo de paternidade (viúvos, irmãos, amigos, etc.), é chamado de grupo de apoio paralelo e está aberto a todos que desejam dividir os sentimentos despertados pela perda de um ente querido. Esta diferenciação existe porque a Fundação Thiago de Moraes Gonzaga entende que o luto dos pais é distinto em relação aos demais por serem os mais afetados pela inversão da ordem natural da vida, uma vez que há a expectativa de que os ascendentes venham falecer antes de seus descendentes diretos.

Os grupos de apoio psicológico estão disponíveis para o desenvolvimento de pesquisas e trabalhos científicos, visando divulgar e difundir a experiência da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga com este trabalho. Contudo, os interessados em realizar trabalhos de pesquisa devem

apresentar o projeto para o Departamento de Psicologia, o qual será avaliado de acordo com os interesses e critérios da instituição.

Em 2004, os pais participantes dos grupos de apoio da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga constituíram o Coral Vida Urgente. A idéia de criar o coral veio de uma necessidade de consolidar, objetivamente, o sentimento de todos os pais do grupo, trazendo uma nova motivação à equipe. Além de ser uma fonte de alegria e ocupação dos envolvidos, ele ajuda a promover o trabalho da entidade e a divulgar sua mensagem. Os ensaios são efetuados na sede da Fundação, nas terças-feiras às 19 horas, e são abertos para o público interessado em assistir.

5.2 CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES

Todas as ações e projetos descritos anteriormente comprovam o compromisso da organização com a causa que defende e seu desejo de mobilizar a sociedade para diminuir significativamente a incidência das tragédias no trânsito brasileiro. Mas é importante considerar que todos estes projetos somente são concretizados com a intensa participação dos voluntários. Os voluntários são fundamentais para a organização, pois são eles que dedicam suas faculdades físicas e mentais na criação e implementação de ações, identificando no seu dia-a-dia dificuldades e oportunidades para atuação da entidade. A partir do laboratório da vida real surgem inúmeras idéias que serão lapidadas para o desenvolvimento de ações concretas, tornando a campanha Vida Urgente uma realidade.

Há uma preocupação constante em manter forte e presente a missão organizacional para as pessoas que trabalham na instituição, sejam elas voluntários ou funcionários. No início de suas atividades, a missão da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga, bem como os princípios e valores que guiavam sua atuação, eram claros, mesmo que não formalizados, pois as pessoas envolvidas estavam diretamente relacionadas à fundadora, a qual também administrava a organização. Porém, à medida que outras pessoas aderiram à causa e a entidade expandiu-se, cresceu a necessidade de conservar sua missão consistente. Além disso, novos pensamentos, valores e

entendimentos sobre determinadas coisas foram adquiridos ao longo da trajetória de onze anos da instituição.

A fim de consolidar os conhecimentos organizacionais, preservar sua história e suas diretrizes, manter a unicidade e a consistência da Fundação, aprimorar as habilidades de cada colaborador e, assim, aumentar a efetividade de suas ações em prol da causa defendida, em 2006 foi elaborado, em parceria com a PETROBRAS e o apoio da AGCR, o Programa de Capacitação do Voluntariado Jovem da Vida Urgente. O programa é realizado nas cidades gaúchas de Porto Alegre, Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Guaíba, Santa Cruz, Gramado, Vacaria, Carazinho e Lajeado e já capacitou mais de 800 voluntários.

No programa de capacitação, os voluntariados recebem a ideologia da organização, conhecem o motivo por que ela existe, sua história, suas atividades e todos seus princípios básicos. O curso visa preparar os voluntários para desenvolver trabalhos de conscientização, educação e prevenção em suas comunidades, exercitando seu papel de cidadão. O objetivo maior é mobilizar a sociedade para uma mudança cultural e o exercício da responsabilidade social no espaço público, desenvolvendo um comportamento de referência positiva que prioriza a valorização da vida. Assim, a Fundação Thiago de Moraes Gonzaga estimula em seus voluntários a liderança, a consciência crítica e a pró-atividade, a fim de torná-los multiplicadores da causa.

O curso de capacitação proporciona ainda que os voluntários se conheçam, contribuindo para o entrosamento do grupo e o despertar do espírito de equipe. Através do workshop desenvolvido durante o programa de capacitação, os voluntários aprendem os procedimentos necessários à criação, planejamento e realização de novas ações. São instruídos a estudar o público que pretendem atingir e adequar a comunicação da mensagem para este público, o que é extremamente importante para a eficácia do projeto. Salientando que a qualidade é mais importante que a quantidade, sugere-se que a abordagem ocorra de forma descontraída, que se procure desenvolver uma conversa franca, sem pressa e sem agressividade, e que se dê prosseguimento à atividade somente se houver consentimento do interlocutor.

Também durante a capacitação, os voluntários aprendem a organizar a parte logística para implementação dos projetos criados: devem conhecer o local onde desejam realizar a atividade e estabelecer contato com o responsável pelo mesmo, obtendo sua autorização; definir qual será a

necessidade de transporte, material de apoio e pessoal (para possível mobilização de outros voluntários); e dividir tarefas e responsabilidades. São orientados a ter cautela na distribuição do material ilustrativo (por exemplo, folder, adesivos e tatuagens removíveis), entregando-os somente àqueles que realmente demonstram interesse pela causa ou desejam conhecer melhor a entidade, pois representam custos para a Fundação.

Na concepção de novos projetos, os voluntários são coordenados por membros mais experientes e bastante ativos (os coordenadores de voluntários), com os quais devem interagir e manter constante contato durante elaboração de uma ação. Antes da implementação, normalmente um projeto é submetido à avaliação da entidade que, então, autorizará ou não sua execução. Para ser aprovada, a ação deve enquadrar-se no perfil das campanhas promovidas pela instituição (que enfatizam a vida e nunca a tragédia).

Toda ação promovida em nome da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga, independente de seu porte ou nível de mobilização, deve ser registrada de algum modo (fotografia, filmagem, notas em veículos de comunicação conhecidos, entre outros) para arquivamento na organização, que mantém um acompanhamento histórico sobre todas as iniciativas produzidas em seu nome. O voluntário responsável pelo projeto é incentivado a elaborar um relato da atividade, descrevendo sua percepção, as dificuldades encontradas e os resultados obtidos, o que pode auxiliar na concepção e realização de novos empreendimentos.

Através da capacitação, a entidade mantém a uniformidade da mensagem e fortalece seu posicionamento e imagem junto à sociedade, mesmo atuando de forma difusa e diversificada. Além disso, muitos projetos originam-se a partir do programa de capacitação, uma vez que os voluntários são instigados a criar suas próprias ações, ampliando o “baú de idéias”³ da campanha e reforçando as características de originalidade e inovação, marcantes na Fundação Thiago de Moraes Gonzaga.

Todos os funcionários que hoje trabalham na instituição ingressaram como voluntários. Assim, já possuíam previamente uma identificação com a entidade e crença na causa defendida,

³ Expressão utilizada pelo diretor executivo Sérgio Néglia durante entrevista realizada.

bem como o conhecimento prático de várias atividades. Pelo reconhecimento da dedicação destas pessoas, observação de seus potenciais e compatibilidade de perfil, a Fundação decidiu profissionalizá-las para que exercessem determinadas funções.

5.3 OUTRAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

O curso de capacitação torna os voluntários aptos a planejar ações e implementá-las. Neste contexto, a Fundação assume as funções de organização, coordenação e procura de patrocínio, disponibilizando ainda os materiais já existentes e a expertise adquirida. Há intenso trabalho de equipe e muita interação entre colaboradores com diferentes responsabilidades e atribuições. Apenas a captação de recursos é realizada exclusivamente pelo diretor executivo. Somente ele negocia com outras entidades e desenvolve relacionamentos e parcerias interinstitucionais que envolvam aspectos financeiros, a fim de conservar um padrão de abordagem e discurso.

A partir de uma nova idéia ou de um convite recebido, a Fundação Thiago de Moraes Gonzaga, verificará a disponibilidade de recursos para a ação, indo em busca de apoiadores, e estudará o público alvo, o local de realização da ação e outras características do evento para desenvolver algo apropriado àquele ambiente e atingir àquele público específico, procurando integrar-se ao meio e às pessoas e, desta forma, transmitir sua mensagem em caráter de igualdade.

Para conhecer o público que deseja atingir, a entidade realiza uma pesquisa baseada principalmente no diálogo e observação. Foi o que ocorreu, por exemplo, com o projeto “Contadores de Histórias”, direcionado ao público infantil. Ao observar o comportamento infantil no dia-a-dia, enriquecido pela experiência particular dos membros da organização que convivem com crianças, percebeu-se que havia uma carência de mensagens próprias a este público, cujo raciocínio e processo de assimilação são peculiares. Assim, a Fundação procurou o auxílio de profissionais especializados na educação infantil para desenvolver um projeto que contemplasse as singularidades das crianças e fosse adequado a este público.

A Fundação Thiago de Moraes Gonzaga já adotou diferentes formatos para captação de recursos e financiamento de suas ações. No início, Diza e Régis Gonzaga sustentavam a entidade. Posteriormente, com o crescimento da organização, adotou-se o modelo de mantenedores, instituições em sua maioria privadas que contribuía mensalmente para a entidade conservar sua estrutura e suas atividades. Porém, a organização percebeu duas deficiências neste modelo: havia muitos projetos de diferentes propostas e tamanhos que se identificavam mais com um ou outro parceiro; o destaque concedido a cada empresa não poderia ser igual, uma vez que suas contribuições eram de diferentes magnitudes. Corrigindo estas falhas, atualmente, a organização utiliza o modelo de parcerias para projetos, através do qual estabelece um acordo com uma ou mais instituições para financiamento de um projeto específico. É combinado um prazo para duração de cada parceria que pode ser prorrogado conforme o interesse das partes em dar continuidade ao projeto.

Quase todos os funcionários da Fundação são vinculados a algum projeto e, portanto, sua remuneração faz parte do orçamento de tal atividade. Quando um projeto é concluído, os funcionários a ele vinculados são re-allocados em outras iniciativas da instituição. Cada ação promovida pela entidade possui um apoiador e o retorno institucional recebido por este parceiro é compatível com seu investimento no trabalho da Fundação. Este modelo permite também um relacionamento mais transparente entre a Fundação e seus apoiadores, que acompanham onde seus recursos estão sendo aplicados. Hoje, a organização possui vários parceiros, de diferentes portes e setores econômicos, e não depende única e exclusivamente de ninguém para manter suas atividades. A Fundação Thiago de Moraes Gonzaga possui ainda recursos próprios, provenientes da venda de livros e camisetas, que auxiliam na manutenção da sede cobrindo seus gastos básicos. Além do mais, a organização é uma entidade enxuta que administra cautelosamente seus recursos e evita desperdícios.

Ao surgir um novo projeto, o diretor executivo primeiramente verifica se algum dos atuais parceiros da entidade tem interesse em adotá-lo. Caso não haja, ele vai procurar um novo apoiador que se identifique com aquela idéia. Também ocorre de empresas procurarem a organização para desenvolver um projeto conjunto ou mesmo para contribuir com qualquer iniciativa da Fundação.

Quando falta patrocínio, a entidade se esforça para fazer um projeto importante sobreviver. Foi o que aconteceu com a peça “Exército de Sonhos” que existe desde 1998. Inicialmente a peça foi desenvolvida com o patrocínio do Detran, que financiou a montagem e cem apresentações. Posteriormente, a peça continuou a ser apresentada mediante um valor de custo cobrado da instituição interessada, que serve unicamente para cobrir os custos estruturais do espetáculo, o transporte até o local de apresentação e a remuneração dos atores. Isto possibilitou a manutenção da peça que continua sendo um importante instrumento para transmitir a mensagem da organização.

A Fundação Thiago de Moraes Gonzaga procura acompanhar os resultados de seu trabalho, porém, como se trata de conscientização, é difícil fazer uma mensuração precisa. Não há uma garantia de que a conscientização de um indivíduo seja verdadeira e efetiva. Contudo, há alguns indicadores de que o trabalho da entidade está trazendo resultados para a sociedade. Por exemplo, em 1993 a UNESCO realizou uma pesquisa que colocava Porto Alegre na 11ª posição no ranking das mortes no trânsito. Já em 2003, quando a UNESCO realizou novamente o estudo, Porto Alegre foi classificada na 18ª colocação. Outro indicativo é que, até poucos anos, a maior causa de morte entre os jovens no Rio Grande do Sul eram os acidentes de trânsito, e recentemente esta causa foi superada pelos homicídios. Isso não ocorreu apenas pelo crescimento do número de homicídios no estado, mas também por uma retração das mortes no trânsito. Em Porto Alegre houve uma redução de 30% no número de pessoas que perderam a vida em acidentes de trânsito nos últimos dois anos. Estes dados positivos, entretanto, não diminuem a intensidade do trabalho da Fundação. Independente dos números, a organização acredita que sua atuação é importante para mudar a realidade: enquanto houverem acidentes causados por imprudência das pessoas, há uma razão para sua existência.

5.4 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO

A Fundação Thiago de Moraes Gonzaga não nasceu com planejamento, mas está se organizando e aperfeiçoando seus controles a cada ano com a própria experiência, o aprendizado

coletivo e a contribuição de estudantes que desenvolvem trabalhos na entidade. Apesar do ambiente descontraído, o trabalho na organização é desenvolvido com seriedade e qualidade.

A Fundação leva em conta que cada grupo escolhido como alvo de seus apelos pela mudança social possui seu próprio conjunto de crenças, atitudes e valores. A organização procura conhecer com profundidade as características comportamentais de seu público alvo, a fim de elaborar e estruturar suas ações em torno das necessidades específicas de cada segmento. Além disso, a entidade identifica grupos de influência sobre seu público alvo, buscando o apoio destes grupos na disseminação e aceitação da causa defendida, totalmente consoante com a proposta de Kotler e Roberto (1992).

A entidade procura estar sempre presente no cotidiano das pessoas, repetindo incessantemente sua mensagem para conscientizá-las sobre o valor da vida e a importância da responsabilidade no trânsito, a fim de provocar a adoção por internalização, processo lento e a longo prazo que Kotler e Roberto (1992) indicam como fonte mais segura para a mudança comportamental. Devido este trabalho permanente, as pessoas associam o símbolo da organização (a borboleta) às suas propostas e refletem sobre o assunto quando o vêem. Mesmo para as pessoas que não conhecem a Fundação, o símbolo da entidade desperta curiosidade e busca de informação. Ao falar espontaneamente sobre a proposta da entidade e sobre a campanha Vida Urgente para um indivíduo que não a conhece, um sujeito estará servindo como disseminador de sua mensagem. Desta forma, a causa social da Fundação é divulgada mesmo sem que ela esteja oficialmente representada por um de seus membros.

A organização prioriza e cultiva o diálogo enquanto canal de comunicação bilateral com a sociedade. A partir de um processo de via dupla, a Fundação Thiago de Moraes Gonzaga mantém um constante relacionamento com seus grupos de interesse, o qual contribui para a criação das ações e iniciativas da entidade, bem como a escolha das ferramentas de comunicação mais adequadas. Este processo baseia-se no posicionamento da organização, visando reforçar sua imagem e afetar a percepção da população. Através do diálogo e da observação, a entidade está sempre atenta ao ambiente externo e acompanha a dinâmica social para detectar possibilidades de atuação. Também por estes canais, ela recebe as demandas da sociedade, fazendo o possível para atender às expectativas do seu público. Além de proporcionar a expansão das atividades da

Fundação, isso mantém sua imagem e credibilidade junto à população. Hoje, a Fundação Thiago de Moraes Gonzaga é uma organização que a sociedade reconhece como sua.

Para promover sua causa, a organização utiliza predominantemente a comunicação seletiva, a qual é adequada e direcionada a segmentos específicos da população, preocupando-se essencialmente com a intensidade e qualidade da informação. Kotler e Roberto (1992, p. 221) observam que “a comunicação seletiva pode fazer o que a de massa não consegue, ou seja, pode informar e persuadir um conjunto predeterminado de adotantes escolhidos como alvo de modo interativo e flexível”. A comunicação pessoal é outro ponto forte na Fundação Thiago de Moraes Gonzaga, pois seus colaboradores são preparados para a abordagem individual através do curso de capacitação, conservando a uniformidade da mensagem. Além disso, todos os funcionários e voluntários da Fundação são estimulados a se tornarem multiplicadores da causa, o que aumenta sua penetração na sociedade. De acordo com Kotler e Roberto (1992, p. 231): “A promoção e o fornecimento de produtos sociais, com ou sem uma base de produto tangível, depende muitíssimo da qualidade da comunicação interpessoal, da interação e do serviço prestado por todos aqueles que estejam trabalhando numa campanha.” A comunicação pessoal ainda tem a vantagem de fornecer *feedback* imediato. Assim, a entidade consegue propagar sua idéia de modo denso e profundo, com maior efetividade em termos de adesão social.

O curioso é que a entidade possui uma visão limitada e equivocada sobre o conceito de marketing. Para ela, o marketing está relacionado à divulgação da organização por terceiros. Por este critério, o marketing da Fundação seria realizado quando uma pessoa explica espontaneamente para outra o que é a campanha Vida Urgente ou quando a mídia acompanha uma atividade da organização, reproduzindo sua idéia e sua filosofia sem fazer juízo de valor ou posicionar-se perante ela. Até mesmo o diretor-executivo da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga, referindo-se à instituição, afirmou quando entrevistado:

“A gente não faz marketing, a gente se comunica com as pessoas. Tanto que a gente não tem assessoria de imprensa. [...] Não estamos na mídia porque a gente faz as coisas pensando na mídia, nós apenas fazemos a nossa parte. [...] O marketing é uma consequência do nosso trabalho.”

Apesar de a instituição estar alheia aos conhecimentos produzidos na área de marketing, é possível identificar diversas práticas de marketing social no trabalho da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga. A organização pesquisa seu público-alvo, segmenta-o, possui foco bem

definido, prepara seus colaboradores, há uniformidade na mensagem (que é transmitida nas mais diversas formas), possui claro posicionamento, preocupa-se com sua imagem, busca o retorno do seu público de interesse, verifica aceitação e adapta suas ações conforme as novas necessidades sociais percebidas, além de responder com rapidez e agilidade às mudanças no ambiente externo por ser flexível e pouco burocrática. Todas essas características se refletem em ótimos resultados em termos de alcançar os objetivos propostos junto à sociedade: valorização da vida e consciência para o trânsito. Possivelmente, o conhecimento científico produzido na área de marketing, em especial do marketing social, contribuiria para que a organização desenvolvesse programas sociais mais efetivos e eficientes, aperfeiçoando os resultados de seu trabalho, com melhor planejamento, organização, implantação, controle e avaliação de suas ações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de uma nação não depende exclusivamente de transformações e progressos na área econômica, ele também requer um equilíbrio social e ambiental. A falta deste equilíbrio tem ampliado iniciativas e ações de cunho social, além de intensificar as discussões em várias esferas da sociedade sobre Terceiro Setor e responsabilidade social. Neste contexto, as organizações da sociedade civil emergem para suprir as lacunas na satisfação das necessidades sociais não atendidas pelos setores público e privado. Entretanto, estas organizações possuem inúmeras limitações e deficiências gerenciais que dificultam sua atuação, muitas das quais poderiam ser solucionadas pela aplicação de técnicas concebidas na teoria administrativa.

Neste sentido, o marketing e, mais especificadamente, o marketing social, enquanto áreas de conhecimento científico, fornecem orientações para a ação das organizações não governamentais e para todas as iniciativas que almejem a mudança do comportamento público, em vistas a melhorar o desempenho relativo à concretização de suas finalidades sociais. Ao analisar os casos da PACTO e da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga, foi possível identificar aspectos da atividade das organizações sociais em que os princípios do marketing social são amplamente aplicáveis, contribuindo para que a instituição atinja seus objetivos.

Para que seja bem sucedida, primeiramente a organização precisa definir qual a resposta deseja obter de seu público, ou seja, qual o seu objetivo organizacional. Toda instituição social busca a adesão à sua causa, porém esta adesão pode se processar de diferentes maneiras, com maior ou menor mobilização conforme o grupo de adotantes, o que se traduz nos objetivos específicos da entidade. Uma vez que os recursos e a estrutura organizacional são limitados, a organização precisa estabelecer prioridades para as quais direcionará seus esforços, focando-se, assim, em um ou mais públicos-alvos. O segundo passo é pesquisar informações a respeito destes públicos, ampliando seu conhecimento sobre os mesmos.

Um dos componentes do marketing ao qual as organizações sem fins lucrativos mais devem estar atentas é a comunicação, uma vez que esta terá a função de promover a causa defendida, divulgar os serviços prestados, mobilizar voluntários, captar recursos financeiros,

informar e conscientizar a comunidade sobre determinada questão social, além de divulgar as atividades da entidade no meio social (HAMZA; VELOSO; TOLEDO, 2004). A organização precisa identificar sua necessidade de comunicação e verificar os recursos disponíveis, a fim de definir a combinação de ferramentas de comunicação mais apropriada para transmitir sua mensagem aos diferentes públicos que pretende atingir. O planejamento e a implementação da comunicação devem se dar de forma integrada às outras atividades organizacionais, permitindo que a essência da organização seja conservada em todas suas iniciativas. Desta forma, a população receberá uma mesma mensagem através de diferentes vias, o que aumenta a efetividade do trabalho da instituição. A mensagem a ser transmitida deve refletir claramente a missão organizacional, visto que influencia a percepção da sociedade quanto à causa e à própria entidade social. A credibilidade, o posicionamento e imagem da organização perante a sociedade são dependentes de sua capacidade e seus esforços de comunicação.

O envolvimento dos recursos humanos é outro elemento essencial para manter a consistência de uma organização da sociedade civil, uma vez que a comunicação pessoal é um fator elementar à propagação de uma proposta social. Para que haja unicidade organizacional é importante que a entidade monitore e se comunique também com seu público interno, garantindo que todos os seus colaboradores estejam alinhados à missão e aos objetivos da instituição.

A PACTO é uma entidade que compreende as necessidades, desejos e atitudes de seu público-alvo, porém de forma apenas intuitiva, uma vez que a entidade não dispõe de dados científicos sobre ele. Como não há um mapeamento do ambiente, a organização limita-se a reagir posteriormente às mudanças que ocorrem no mercado. Sua comunicação é pouco desenvolvida e o relacionamento com a sociedade se dá de forma passiva. O serviço ofertado é o instrumento de marketing mais evoluído na organização, sendo a satisfação que proporciona às pessoas atendidas a principal forma de promoção da entidade. A mensagem transmitida é consistente e está bem definida, porém faltam estratégias de distribuição e comunicação.

Por sua vez, a Fundação Thiago de Moraes Gonzaga busca constante aperfeiçoamento. A organização considera as diferenças e heterogeneidades sociais procurando conhecer com profundidade as características comportamentais de seu público alvo e, assim, estruturar e direcionar suas ações à realidade deste público. As estratégias adotadas para disseminar a

proposta organizacional visam promover a adoção por internalização, a fim de gerar uma mudança comportamental efetiva e duradoura na sociedade. Além disso, a entidade está permanentemente atenta ao ambiente externo e acompanha a dinâmica social para detectar possibilidades de atuação. A organização valoriza a comunicação bilateral com a sociedade e mantém constante relacionamento com seus grupos de interesse. Utiliza predominantemente a comunicação seletiva, priorizando a qualidade da informação. A comunicação pessoal é outra característica marcante na Fundação, que prepara seus colaboradores para tornarem-se multiplicadores da causa sem dissipar a essência de sua mensagem.

Ao avaliar comparativamente os casos das duas organizações estudadas, pode-se observar que a Fundação Thiago de Moraes Gonzaga desenvolve mais práticas de marketing do que a PACTO, provavelmente por ter adotado uma postura mais ativa a fim de provocar uma mudança no comportamento social. Mesmo sem conhecer a teoria do marketing social, as iniciativas da Fundação são compatíveis com a proposta do marketing social, proporcionando que a organização seja bem sucedida no alcance de seus objetivos sociais.

No caso da PACTO, sua postura é mais passiva. A qualidade de sua assistência é o principal fator que garante a procura pelo serviço prestado à sociedade. A organização parece não acreditar verdadeiramente em sua capacidade de incitar a mudança social. Sua atuação se dá predominantemente no atendimento das pessoas que procuram seu auxílio, ou seja, ela concentra-se em apoiar as pessoas que estão pré-dispostas a alterar seu comportamento. Sua função de prevenção parece estar em segundo plano. Isto é parcialmente justificado pela escassez de recursos, tanto financeiros quanto humanos. Além disso, a PACTO possui um custo de serviço, uma vez que oferece assistência profissional para recuperação de dependentes químicos.

Não necessariamente uma instituição social precisa dispor de abundância de recursos para promover sua causa. A Fundação Thiago de Moraes Gonzaga, por exemplo, realiza alguns projetos simples que exigem pouco investimento financeiro e produzem bons resultados. O caso da Fundação demonstra que há alternativas de ações para ONGs, entretanto isso pressupõe alto envolvimento do pessoal e flexibilidade organizacional.

Assim, pode-se concluir que o marketing não apenas é aplicável às organizações do Terceiro Setor como contribui para a efetividade de suas ações e, conseqüentemente, para a

concretização dos objetivos sociais almejados pelas mesmas. O marketing social mostra-se um instrumento fundamental para que estas entidades sejam bem sucedidas na promoção da mudança social. Mesmo sem o conhecimento formal, uma instituição sem fins lucrativos terá necessariamente que considerar elementos de marketing em suas práticas, pois há uma causa a ser oferecida, comunicada e distribuída à população, implicando custos de adesão pela sociedade.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

Este estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto relativo à aplicabilidade do marketing às organizações sociais. Pelo contrário, ele pretende despertar o interesse pelo tema e contribuir para que novas pesquisas sejam desenvolvidas na área.

Entre as limitações da presente pesquisa, foram analisados os casos de apenas duas organizações não governamentais. Houve também uma limitação de tempo para dedicação ao estudo de campo, visto que a pesquisadora possui outras atividades. Além disso, o escopo de pesquisa não envolveu outras áreas de conhecimento. Por fim, há o viés do pesquisador, o qual se procurou minimizar com a busca de informação em diversas fontes, a utilização de diferentes métodos de coleta e o tratamento dos dados por triangulação. Contudo, sempre há alguma subjetividade na interpretação de informações quando estas se apresentam predominantemente sob a forma qualitativa.

Como sugestão a pesquisas futuras, este tema poderia ser abordado em outras organizações da sociedade civil ou outros temas podem ser explorados dentro das mesmas organizações pesquisadas. Componentes específicos do marketing em organizações sem fins lucrativos podem ser aprofundados em uma nova pesquisa ou mesmo a elaboração de um plano de marketing social para uma entidade do Terceiro Setor.

REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). Website. Disponível em < <http://www.marketingpower.com/> >. Acesso em: 05/11/2006

AMOROSO, Sergio. **Responsabilidade Social: menos marketing e mais ações**. Disponível em: < http://www.filantropia.org/artigos/sergio_amoroso.htm >. Acesso em: 22/10/2006.

AZEVEDO, F. A.. **Guia para Ação Social: Empresa & Comunidade**. Belo Horizonte: FIEMG, 2002.

BALARINE, Oscar Fernando Osorio. **A Formação de Competências Estratégicas numa Organização Não-governamental**. XXVIII ENANPAD [Anais]. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa / Portugal: Edições 70, 1977.

BOONE, Louis E. KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BORGES, Gabriela. **Responsabilidade Social como um elemento formador da imagem: estudo de caso da Editora Abril**. Ecos Revista. v.6, n.1. Pelotas: 2002. p. 131-151.

BRASIL. Lei Ordinária n. 9790 de 23/03/1999. Disponível em: < <http://www.senado.gov.br/sf/legislacao/legisla/> >. Acesso em: 08/11/2006.

CARVALHO, V. Nanci. **Autogestão: o nascimento das ONGs**. 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

CHURCHILL, G. A, PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DUARTE, Rosinha. **S.O.S. Comunicação: estratégias para divulgação do Terceiro Setor**. Porto alegre: Tomo Editorial, 2002.

DRUCKER, Peter. **Administração de Organizações sem fins lucrativos** – princípios e práticas. São Paulo: Guazzelli, 1994.

FERNANDES, R.C. **O que é terceiro setor?** In: 3º Setor. Desenvolvimento social sustentado. 2ªed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 25 - 33.

FIEGE, J. Hans. **ONGs no Brasil: Perfil de um mundo em mudança**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer. 2003

FONTES, Miguel. **Marketing Social revisado: novos paradigmas do mercado social**. Florianópolis: Cidade Futura, 2001.

FUNDAÇÃO THIAGO DE MORAES GONZAGA. **Campanha Vida Urgente**. Disponível em: < <http://www.vidaurgente.com.br> >. Acesso em 30/03/2007.

GIL, Carlos Antonio. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMZA, Kavita M; VELOSO, Andres R; TOLEDO, Geraldo L. **Comunicação integrada de marketing em organizações sem fins lucrativos**. XXVIII ENANPAD [Anais]. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. **Manual de Responsabilidade Social**. Disponível em: < <http://www.ethos.org.br> >. Acesso em 05/11/2006.

KANITZ, Stephen. **O que é o Terceiro Setor**. Disponível em: < <http://www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm> >. Acesso em: 22/10/2006.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. 12ª. Ed. Porto: Vozes. 1988.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L.. **Marketing Social**: estratégias para alterar o comportamento público. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KOTLER, P.; ZALTMAN, G.. **Social Marketing**: An Approach to Planned Social Change. Journal of marketing, v.35, p.3-12. Chicago: 1971.

LAGARDE Apud FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para a exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx e Sagra Luzzatto, 2000.

LEITE, F. Tarciso; VIEIRA, Marta G. D´Afonseca. **A Gestão Participativa no Terceiro Setor** – Um estudo de caso na ONG Ceará Periferia. SIMGEN. Anais III Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios. Seropédica, RJ: UFRuralRJ, 2005. CD-ROM

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto alegre: Bookman, 2001.

MELO, Juliana Wallauer de. **Plano Estratégico de Captação de Recursos para o Terceiro Setor**. Porto Alegre: UFRGS, 2005. CD-ROM.

MENDONÇA, Luciana Rocha de. **A decisão entre manter as práticas de atuação social vinculadas à estrutura organizacional ou constituir uma fundação ou instituto**. São Paulo: FEA-USP, 2003.

MENDONÇA, Luciana Rocha de; FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro Machado. **Governança nas Organizações do Terceiro Setor** – Considerações Teóricas. XXVIII ENANPAD [Anais]. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

MENDONÇA, P. M. E. e SCHOMMER, P. C.. **O Marketing e suas Relações com o Social**: Dimensões Conceituais e Estratégicas. XXIV ENANPAD [Anais]. Florianópolis: ANPAD, 2000. CD-ROM.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e questão social:** crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

MOTTA, P R.. **Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos:** considerações sobre dificuldades gerenciais. Revista de Administração Pública, n. 13, p 7-21, jul-set 1979.

PACTO / POA. **Programa de Auxílio Comunitário ao Toxicômano de Porto Alegre.** Disponível em: < <http://www.pactopoa.com.br> >. Acesso em 30/11/2006.

PACE, Eduardo Sergio Ulrich; BASSO, Leonardo Cruz; SILVA, Roseli da. **O Uso de Indicadores de Desempenho Pelo Terceiro Setor.** XXVIII ENANPAD [Anais]. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

PEREIRA, Maurício Fernandes; AGAPITO, Fabiana de. **Afinal, Como se Formam as Estratégias?** O Processo de Formulação Estratégica em uma Organização do Terceiro Setor. Anais 3Es. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM.

PORTER, Michael. **Competição.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RISCAROLLI, Valéria; RODRIGUES, Leonel Cezar Martinho; ALMEIDA Isnard Ribeiro de. **Particularidades da Análise Ambiental para o Terceiro Setor:** o caso das Universidades Comunitárias. XXVIII ENANPAD [Anais]. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

ROSA, Sérgio Roberto Alves. **Comunicação e Programas Sociais:** o Caso Pró-Guaíba. Porto Alegre: NID/FABICO/UFRGS, 1994.

ROTHSCHILD, Michael L. **Marketing Communications in Nonbusiness Situations or Why it's so hard to sell.** Journal of marketing. 43 (2), pp. 11-20, 1979.

SALOMON, Lester. **Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor.** In: IOSCHPE, Evelyn Berg. (Coord.). 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 89-111.

SANTOS, André Gustavo Gomes de Almeida; BARBOSA, Jenny Dantas. **Organizações da Sociedade Civil de Aracaju: em Busca de um Modelo de Gestão**. XXVIII ENANPAD [Anais]. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

SGIERS, Daniela Pericolo. **Marketing Social no Terceiro Setor: estudo de caso de Sea Shepherd e GlobalComm**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

THE MARKETING BOOK. **Administração de Marketing**. 34^a Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant; FERREIRA, Victor Claudio Paradela. **A Representação Social de ONGs de Formadores de Opinião do Município do Rio de Janeiro**. XXVIII ENANPAD [Anais]. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

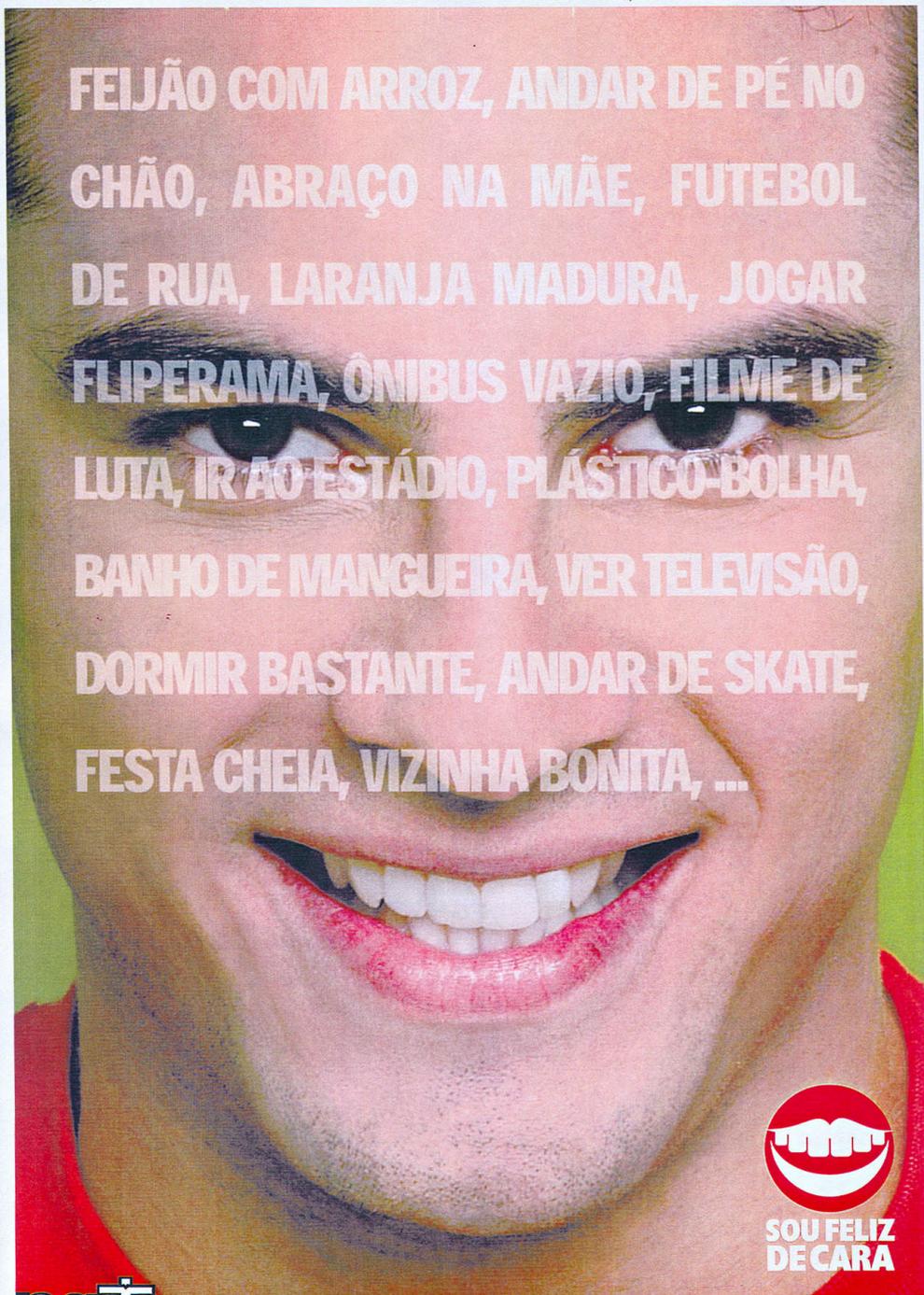
WELZEL, Evelize; SILVA, Anna Paula da. **Análise dos serviços prestados pela escola municipal do meio ambiente à luz da estratégia de Marketing Social: estudo exploratório da formação da consciência ambiental na comunidade escolar de ensino fundamental do município de São José**. Anais 3Es. Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.

WENDHAUSEN, Henrique. **Comunicação e Mediação das ONGs: uma leitura a partir do canal comunitário de Porto Alegre**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing Social**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ANEXO A – CARTAZ DA CAMPANHA “SOU FELIZ DE CARA”



FEIJÃO COM ARROZ, ANDAR DE PÉ NO
CHÃO, ABRAÇO NA MÃE, FUTEBOL
DE RUA, LARANJA MADURA, JOGAR
FLIPERAMA, ÔNIBUS VAZIO, FILME DE
LUTA, IR AO ESTÁDIO, PLÁSTICO-BOLHA,
BANHO DE MANGUEIRA, VER TELEVISÃO,
DORMIR BASTANTE, ANDAR DE SKATE,
FESTA CHEIA, VIZINHA BONITA, ...



**SOU FELIZ
DE CARA**

paço
PORTO ALEGRE

Programa de Auxílio
Comunitário ao Toxicômano

TEM MUITOS MOTIVOS PARA VOCÊ SER FELIZ SEM DROGAS.

ANEXO B – LETRA DO JINGLE DA CAMPANHA “SOU FELIZ DE CARA”

“Pé no chão, chocolate quente,
Picolé no verão, estar contente,
Beijo roubado, fazer muitos gols,
Ver a namorada, assistir um show,
Comida de mãe, histórias de pai,
Carona pra praia, saber onde vai,
Banho de mar, sair por aí
Sem hora pra voltar
E se divertir.
Sou feliz de cara,
Sou feliz na vida,
Sou feliz sem drogas,
Sempre tem outra saída.”

**ANEXO C – LOGOMARCAS DA FUNDAÇÃO THIAGO DE MORAES GONZAGA E
DA CAMPANHA VIDA URGENTE**

