Marketing social e comunicação organizacional: as estratégias empregadas pela Rede Ação das Organizações Sociais para a mobilização do comportamento voluntário e a construção da imagem organizacional. [1]

Melina de Souza Mota (mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria/UFSM)
Luciano Mattana (professor do Centro Universitário Franciscano/UNIFRA)
Greice de Bem Noro (professora da Universidade de Cruz Alta/Unicruz)
Sibila Rocha (professora do Centro Universitário Franciscano/UNIFRA) [2]

Resumo
A conjuntura social contemporânea – em rede – oportuniza uma relevante reflexão sobre o papel do conhecimento e da adaptabilidade organizacional a novas formas de atuação e expressão – louváveis e responsáveis –, capazes de responder aos desafios do cambiante modelo econômico-tecnológico da informação. Assim, o estudo aborda a inter-relação entre o marketing social e a comunicação organizacional empregados por uma rede gaúcha de organizações sem fins lucrativos e governamentais na mobilização do comportamento social voluntário e na construção de uma imagem organizacional efetiva. Por meio de observação, entrevista e questionário, foi possível identificar as estratégias de comunicação utilizadas pela rede que auxiliaram-na a iniciar a mobilização da sociedade local, bem como a construir uma imagem confiável.

Palavras-chave: marketing social; comunicação organizacional; redes.

Introdução

No final do século XX, com o advento da Era da informação, as redes interorganizacionais consolidaram-se como formato estratégico de arranjo organizacional, por valorizarem relações horizontais amistosas, menos formalizadas, baseadas numa atuação descentralizada e coordenadas através de múltiplos canais de comunicação. Igualmente, o 'terceiro setor' – público e não-estatal, tradutor da emergência de uma sociedade civil mais forte e preocupada com as relações humanas –,

[1] Trabalho apresentado ao NP Comunicação para a Cidadania, do VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom.

[2] Melina de Souza Mota: Graduada em Comunicação Social pela Universidade Federal de Santa Maria. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da mesma instituição, na área Gerência da Produção, linha de pesquisa Estratégias empresariais e marketing (melina.mota@gmail.com). Luciano Mattana: Graduado em Comunicação Social pela Universidade Federal de Santa Maria. Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da mesma instituição. Professor das disciplinas de RTVC I e II, Pesquisa de Opinião, Mercadologia II e Áudio Avançado no Centro Universitário Franciscano (UNIFRA - Santa Maria/RS) (lucianomattana@unifra.br). Greice de Bem Noro: Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Maria. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção na mesma instituição, na área Gerência da Produção. Professora das disciplinas de Administração Financeira e Administração de Projetos na Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ - RS) (gbgreice@gmail.com). Sibila Rocha: Graduada em Comunicação Social pela Universidade Federal de Santa Maria. Mestre em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Professora dos cursos de Jornalismo e Publicidade e Propaganda do Centro Universitário Franciscano (UNIFRA - Santa Maria/RS) (sibila@unifra.br).

se fortalece, como alternativa à dicotomia entre as lógicas dos setores público e privado. Em contrapartida, a atribuição de responsabilidade substantiva na resolução de problemas estruturais às organizações do terceiro setor, as submete a uma grande pressão, para se ajustarem à lógica do setor privado.

Nessas novas redes, de atores plurais e em transição identitária, é ensaiada uma ambiciosa, porém pragmática, articulação entre ampliação da cidadania, reforço da malha associativista e reconstrução dos laços de solidariedade. Além disso, é ensejada a própria reciprocidade entre indivíduos e grupos e a reinvenção da cultura democrática, para combinar pluralismo, diferenças e ética, com ênfase na inclusão econômica, social e cultural. É nesse ambiente que o interesse pelo campo do marketing social – enquanto aplicação das tecnologias do marketing tradicional à solução de problemas sociais, onde o resultado almejado é a mudança de comportamento – mostra-se crescente entre diversos tipos de organizações, tendo se concentrado, quase que inteiramente, em organizações sem fins lucrativos e governamentais (ANDREASEN, 2002). Essa ascendência deve-se por essa variante ajustar-se aos propósitos dos programas sociais dessas organizações, em virtude de sua finalidade, ou seja, influenciar o comportamento voluntário dos públicos de interesse a melhorar o seu bem-estar pessoal e o bem-estar da sociedade da qual fazem parte e, conseqüentemente, construir e consolidar uma imagem organizacional confiável e, do mesmo modo, sólida. Isso porque, conforme Hartley (2001), a imagem de uma instituição configura um conceito ou juízo que o público dela possui, representando, se bem explorada, uma vantagem nascida de uma relação transparente e satisfatória com seus públicos de interesse.

Em virtude dessa tendência organizacional atual, de formação de redes como estratégia de sobrevivência na conjuntura socioeconômica contemporânea – e de utilização do marketing social como uma das principais ferramentas no auxílio da construção de uma imagem confiável e, igualmente, sólida, por parte de instituições com e sem fins lucrativos –, a presente pesquisa objetivou identificar as estratégias de comunicação utilizadas pela Rede Ação das Organizações Sociais que a auxiliaram na mobilização da sociedade local, bem como na construção de uma imagem confiável.

Compêndio sobre o Programa Redes de Cooperação e o associativismo

O Programa Redes de Cooperação é um instrumento de administração pública do governo do Estado do Rio Grande do Sul, criado em 2000, para o desenvolvimento socioeconômico gaúcho. Promovido pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais–SEDAI, estimula a cooperação entre micro, pequenos e médios empreendimentos, dos setores de serviços, indústria e comércio, como uma forma de superação de dificuldades organizacionais e geração de benefícios mútuos. Por fomentar a aliança – em detrimento da concorrência –, essa perspectiva de desenvolvimento integrado e de complementaridade proporciona maior sustentabilidade e competitividade às organizações participantes. Sua ascensão configura-se, à luz da conjuntura social atual – de reestruturação das atividades econômicas, globalizadas; flexibilidade e instabilidade do trabalho, ditadas pelo liberalismo econômico; individualização da mão-de-obra; informacionalização da cultura e digitalização da comunicação interativa – num diferencial competitivo (CASTELLS, 1999).

À semelhança de outros estados brasileiros, como o estado de São Paulo, ou mesmo de outros países, como a Itália, os quais já configuram arranjos organizacionais similares consolidados há mais tempo, o Programa Redes de Cooperação objetiva *"fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedorismo e fornecer o suporte técnico para a formação, consolidação e desenvolvimento das redes"* (SEDAI). Da mesma forma, proporcionar *"melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados"* (SEDAI). Ao desenvolver a cooperação interorganizacional horizontal, o programa incentiva, além da reunião de interesses organizacionais comuns, a realização de ações conjuntas. Não obstante as oportunidades de redução e divisão de custos e riscos, de conquista de novos mercados, de qualificação de produtos e serviços e de acesso às novas tecnologias, o programa mantém a independência legal e a individualidade das organizações integradas, além de viabilizar *"novas oportunidades que, isoladamente, não seriam possíveis"* (SEDAI).

Assim, a construção da identidade socioeconômica contemporânea, em rede, é impulsionada, entre outras variáveis, pela reestruturação da economia capitalista (CASTELLS, 1999). Aquela, conseqüentemente, efetivou a configuração de arranjos

interorganizacionais cooperativos, os quais apresentam-se como uma proposta adequada à nova realidade para o alcance de condições competitivas distintivas. Logo, do ponto de vista associativista, a experiência de múltiplo pertencimento se expressa em formatos de redes e confere um caráter compósito aos atores coletivos. Por fim, e sob a ótica política, ela reinscreve a noção universalista de cidadania em contextos de vinculação particularista. Em outras palavras, de um lado, gera conexões entre cidadania e as 'tradições', ou identidades locais (ONGs, religião, etnia, região, etc), no sentido de que explora, nesses contextos, recursos que são compatíveis à idéia de cidadania como igualdade de condições, participação e direitos. De outro lado, introduz questões de cidadania (igualdade, pluralismo, participação, etc) na dinâmica de organizações e culturas locais fechadas, pressionando por sua democratização.

O marketing social e sua intencionalidade estratégica na construção de uma imagem organizacional efetiva

O interesse pelas práticas de marketing emerge em todas as organizações. Inicialmente aplicado em organizações com fins lucrativos, o marketing surgiu da consciente necessidade organizacional de atrair e conquistar novos clientes. Em vistas disso, as organizações sem fins lucrativos e governamentais também se sentiram atraídas por ele para alcançar, de modo eficaz, seus objetivos organizacionais.

Conforme a American Marketing Association, *"marketing é uma função organizacional e um jogo de processos para criar, 'comunicar' e entregar valor aos clientes e para gerenciar 'relacionamentos' com o cliente nas formas que beneficiam a organização e seus stakeholders"* (AMA, grifos nossos). Já a essência conceitual de marketing, para Gummesson (1999, p. 01), está no *"entendimento das necessidades e desejos dos clientes"*. Em outras palavras, é a administração de mercados para efetuar trocas propositadas nessa relação, visando ou não aos lucros. Novos caminhos para o marketing ascendem com as transformações globais em curso, iniciadas no final do século XX, resultantes da Era da informação. As concepções de marketing moderno e de seu processo de troca resultam, portanto, de uma redefinição da tradicional terminologia de marketing, determinada por essas mudanças e traduzida na criação de valor e de satisfação para o cliente. Voltado para um mercado em mutação, esse novo pensamento visa ao desenvolvimento de relacionamentos duradouros e, portanto,

fundamenta-se no ininterrupto, complexo e multifacetado processo de interação social, a comunicação (MACKENNA, 1992; CZINKOTA, 2001; CHURCHILL, 2003). Logo, esse processo administrativo e social desenvolvimentista nasce muito antes de um produto ou serviço. Outrossim, perdura além da vida útil dos mesmos, assumindo uma responsabilidade anterior ao lucro, que é a prática do marketing focalizado no indivíduo, na sua satisfação e no seu valor. O novo paradigma assume, da mesma forma, mais responsabilidades, além das lucrativas. Ele se expande para outras áreas, como a social e a ambiental, englobando também as organizações sem fins lucrativos e governamentais. Assim, adota uma posição globalizada, em busca da integração de esforços e de conexões mais estreitas para levar mais valor aos clientes (KOTLER E ARMSTRONG, 2001; GUMMESSON, 1999; MACKENNA, 1992).

Na sociedade capitalista globalizada, a revolução tecnológica da informação atinge a totalidade das empresas no mundo. Na vivência desse novo e turbulento ambiente competitivo (MACKENNA, 1992, 1997, 1998), à sociedade é igualmente apresentada a substancial problemática da liquefação, onde o agir coletivo é mortificado por uma ordem social individualista. É nesse ambiente, caracterizado pela volatilidade social, que uma importante variante de marketing, denominada marketing social, vem ganhando corpo há mais de três décadas, o qual, nas palavras de Churchill (2003, p. 05), é o *"marketing destinado a criar apoio para idéias e questões ou a levar as pessoas a mudar comportamentos socialmente indesejáveis"*. Na definição de Kotler (1978, p. 287), marketing social refere-se à *"adoção de uma idéia, como a adoção de qualquer produto"*. Logo,

> pressupõe uma compreensão profunda das necessidades, percepções, preferências, grupos de referência e padrões de comportamento da audiência-alvo, além da adequação das mensagens, da mídia, dos 'custos' e das facilidades, a fim de maximizar a naturalidade da adoção da idéia (KOTLER, 1978, p. 287, grifo do autor).

Já Czinkota (2001, p. 65) o define como

> aquelas atividades que governos, organizações do serviço público, empresas e indivíduos realizam em um esforço para encorajar o consumidor-alvo a participar em programas socialmente reparadores. Esses esforços geralmente são realizados através de campanhas educacionais e prestam serviços gratuitos ou com preços reduzidos em momentos e lugares convenientes.

Andreasen (2002, p. 59) corrobora as definições supracitadas, ao definir marketing social como *"a aplicação das tecnologias de marketing comercial à análise, planejamento, execução e avaliação de programas projetados para influenciar o comportamento voluntário de públicos-alvo com o intuito de melhorar seu bem-estar pessoal e o da sociedade"*. Assim, utiliza-se das aplicações tecnológicas do marketing tradicional para resolver os problemas de ordem social, visando à mudança de comportamento e, conseqüentemente, a benefícios organizacionais. Em linhas gerais, o marketing social orienta-se por uma relação ética e responsável entre as partes interessadas, de modo a estimular, por meio da persuasão, a efetividade de reações e trocas voluntárias, bem como o desenvolvimento de relacionamentos altruístas puros e sem lucros e, também, efetivos e duradouros, daí sua inter-relação com a comunicação e suas instâncias. Ou seja, à semelhança das organizações com fins lucrativos, as instituições que não visam ao lucro também buscam atrair e conquistar clientes fiéis e ofertar serviços de qualidade. Igualmente, almejam estabelecer relações especiais e desenvolver diálogos com as suas comunidades.

O marketing social, ainda que esteja relacionado à definição tradicional de marketing, de cunho comercial, possui peculiaridades técnicas e metodológicas bastante relevantes. Essa área específica, por considerar o benefício do próximo, almeja a transformação da sociedade – em detrimento do lucro –, servindo, pois, aos interesses desse público (ANDREASEN, 2002). Assim, seu escopo configura-se além do objetivo mercadológico, de lucro e satisfação puramente individual. Intenta, através da veiculação de idéias, modificar cognições, atitudes, valores ou comportamentos, relacionando-se também à satisfação – ou bem-estar – social. Nesse contexto, inserem-se idéias relativas a causas, pessoas, organizações ou, mesmo, lugares (KOTLER, 1978). Como se fundamenta no processo de troca do marketing tradicional, apóia-se, igualmente, no estabelecimento de estratégias de marketing, que garantam os resultados esperados. Embasadas no composto de marketing, ou 4Ps – e orientadas pelas necessidades e desejos dos clientes –, tais estratégias intencionam aumentar a aceitabilidade dos conceitos sociais e, portanto, efetivar suas atividades, tendo, como conseqüência, o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, o planejamento estratégico, tanto em organizações que visam como nas que não visam ao lucro,

fundamenta-se nesse inter-relacionamento estratégico do *mix* de marketing e anseios dos públicos de interesse. As organizações governamentais e as sem fins lucrativos, por perecerem no que diz respeito à mudança de comportamento social, a qual – ainda – é bastante difícil de ser alcançada, continuamente buscam a sua legitimação perante a sociedade, quando não a própria construção de uma imagem, efetiva, através da conquista de sua percepção e seu respeito. Devido a isso, é crescente a utilização de práticas mercadológicas estratégicas por esse segmento organizacional, que, adaptadas a sua realidade e coordenadas por uma série de procedimentos, objetivam resultados mensuráveis e periodicamente reavaliáveis relativos à criação ou manutenção de uma imagem organizacional sólida e confiável.

Procedimentos metodológicos

Para identificar as ferramentas de comunicação organizacional utilizadas pela rede para a mobilização de um comportamento voluntariado, bem como para a construção de uma imagem confiável ante a sociedade de santa-mariense, o referencial teórico desse estudo fundamentou-se numa bibliografia multidisciplinar, englobando temas referentes a alianças interorganizacionais, marketing social e comunicação organizacional. As razões que levaram a escolha do assunto situam-se a partir da criação do Programa Redes de Cooperação, concebido para estimular o progresso social e econômico gaúcho. Isso porque o êxito na promoção da cooperação interorganizacional o elevou a um reconhecimento nacional, devido à apresentação de resultados efetivos e eficazes para a sociedade gaúcha como um todo. Nesses termos, essa rede mostrou-se como a mais adequada ao estudo, devido a sua representatividade no estado e seu ineditismo, em âmbito nacional. Da mesma forma, a análise dos elementos comunicacionais empregados por uma rede associativista de organizações sem fins lucrativos e governamentais, dos fundamentos de suas posições e das conseqüências de sua utilização apresenta-se como uma pertinência crescente de levantamento de dados empíricos a respeito de tal fenômeno. Ela possibilita, por meio de esclarecimento descritivo das possibilidades existentes dessa atuação e interação interorganizacional e do confronto da teoria com o empirismo, uma melhor exploração das aplicações tecnológicas do marketing social, assim como a e compreensão de sua inter-relação com a comunicação organizacional (ANDREASEN, 2002). Assim, pôde-

se constituir uma hipótese teórica, baseada nas *"operações iniciais de elucidação conceitual do problema e de sua contextualização"* (LOPES, 1990, p. 121), a qual trabalha a assertiva: a comunicação organizacional possui função estratégica na rede porque a utilização sinérgica de suas ferramentas auxilia na adoção da idéia do voluntariado, proposto em seu planejamento de marketing, viabilizando, assim, a construção de uma imagem confiável.

Para a efetividade da ruptura epistemológica e da reconstrução empírica da realidade do estudo de caso, foi utilizada a observação direta intensiva como técnica de coleta de dados. Essa se compôs de observações sistemática e participante – registro metódico de informações obtidas em participações de reuniões da rede –, e de uma entrevista semi-estruturada, com perguntas estabelecidas em um protocolo, aplicada ao universo de investigação, delineado pela equipe interna, responsável pelas ações descritas no planejamento de marketing da rede, e pela agência de comunicação e marketing, contratada para tal fim. Ressalta-se ainda que os motivos da pesquisa não foram ocultados para que as respostas tivessem maior fidelidade ao tema questionado. O conteúdo dos instrumentos de pesquisa foi composto a partir do programa de marketing social desenvolvido e implementado na rede em 2005, e de suas implicações na construção da imagem organizacional. Além dessa equipe geral de comunicação e marketing, configuraram-se como unidades de pesquisa documentos e textos referentes à rede. Ademais, foram combinadas às informações primárias, subsídios secundários obtidos em pesquisa bibliográfica e informes institucionais e publicitários sobre o objeto, ou seja, *"'o que se diz dele'"* (LOPES, 1990, p. 128, grifo da autora). A partir dessa técnica, foi colocada à prova a hipótese proposta.

A descrição, reprodutora do fato na sua circunstância empírica, conforme Lopes (1990, p. 129), *"constitui a primeira etapa da análise dos dados na pesquisa"*. Ela compõe-se de *"procedimentos técnicos de organização crítica a classificação dos dados coletados* [e] [...] *analíticos que visam a construção dos 'objetos empíricos' e a reprodução do fenômeno nas condições de sua reprodução"* (LOPES, 1990, p. 129, grifo da autora). Logo, reconstrói essa realidade por meio de procedimentos técnico-analíticos, os quais transformam o fenômeno em informações científicas. A fim de atingir a cientificidade, a fase final da investigação, caracterizada pela elaboração

interpretativa dos dados, faz face, organicamente, do empirismo, seu referencial teórico precedente. Nas palavras de Lopes (1990, p. 131), *"o quadro teórico de referência fornece métodos interpretativos de análise, pelos quais os dados são explicados através de caracteres ou propriedades inerentes ao sistema inclusivo ou ao tipo de sistema social"*. Ou seja, explica o fenômeno, de caráter qualitativo, através dos procedimentos técnico-analíticos, de modo integrado à fase descritiva da pesquisa.

As estratégias comunicacionais utilizadas pela Rede Ação

A presente pesquisa teve por objetivo identificar as ferramentas de comunicação organizacional utilizadas pela rede para a mobilização de um comportamento voluntariado, que viabilizasse, igualmente, a construção de uma imagem confiável ante a sociedade de Santa Maria/RS. Essa rede caracteriza-se por ser uma aliança que congrega mais de vinte organizações sem fins lucrativos e governamentais dessa cidade, unidas através de uma assessoria da equipe de consultores, que integram o Convênio PRC 007, de 18/12/2003, assinado entre a SEDAI e a Universidade Federal de Santa Maria–UFSM. Integrantes do programa gaúcho Redes de Cooperação, o qual tem como parceiros o Projeto Empreender (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas–SEBRAE, Câmara de Comércio e Indústria de Santa Maria–CACISM, Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul – FEDERASUL, Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil–CACB) e a organização não-governamental santa-mariense Parceiros Voluntários, tais organizações associaram-se para compartilharem ações estratégicas, efetivarem a ampliação de oportunidades de participação na sociedade regional e integrarem, cooperarem e desenvolverem o espírito de solidariedade, visando ao melhor atendimento das pessoas que procuram ajuda nessas organizações.

Nesse sentido, a rede, para um processo sinérgico de desenvolvimento, possui como objetivo a busca da melhoria da qualidade de vida de idosos, dependentes químicos, crianças soropositivos, órfãos, crianças e adolescentes em situação de risco, portadores de necessidades especiais e famílias com algum tipo de desestruturação. Isso porque, para esse grupo social, desprovido de qualquer assistência, a rede releva-se crescentemente pertinente na prestação de atendimento para suprir suas necessidades básicas de alimentação, além de oferecer algumas atividades especializadas, em busca

da inclusão social, prestando um atendimento diário a mais de 2.500 pessoas que tenham algum tipo de necessidade (OLIVEIRA, 2004; 2005). A rede procura desenvolver o seu trabalho voltando-se a atividades que fortaleçam e auxiliem no crescimento de cada uma das instituições associadas, buscando, com isso, seu engrandecimento como um todo. Essas atividades são realizadas por representantes das organizações associadas, que trabalham em busca de objetivos comuns, norteadores das ações da rede. Dentre tais objetivos, podem ser destacados: integração e cooperação entre as organizações; desenvolvimento do espírito de parceria e solidariedade com a comunidade; capacitação dos gestores das organizações associadas e promoção e a valorização do ser humano na sociedade.

A análise dos dados levantados demonstra que os objetivos, assim como o próprio planejamento das ações de comunicação e marketing da rede, são realizados e revistos semanalmente, por representantes de cada uma das entidades participantes. Ademais, os responsáveis por essa área destacaram que as ações caracterizam-se por ser de curto prazo, cobrindo períodos bimestrais e trimestrais, de acordo com a estratégia utilizada. Foi apresentado, também, o seu público de interesse, constituído por benfeitores (empresas, instituições públicas, instituições de ensino e comunidade em geral), referente ao público externo, e entidades (voluntários, funcionários, estagiários, sócios, beneficiados) e a administração (as áreas em que a rede é constituída, SEDAI, UFSM), atinentes ao público interno.

De acordo com a concepção de Hartley (2001), quanto mais alto for o conceito da marca para o público de interesse, tanto mais forte a oportunidade de extensão. Uma imagem favorável deve ser zelosamente protegida do perigo de ser desvalorizada ou de ter sua percepção de valor minada. Sendo assim, a primeira estratégia da rede foi a criação da sua marca, tendo em vista a importância e o papel dela para a instituição como uma identidade, ou seja, a 'alma' da empresa que se manifesta. Ainda em Hartley (2001), marca representa a imagem de um produto ou serviço, ancorada na mente do consumidor. Se esse juízo ou impressão é positivo, então começam a existir os pré-requisitos iniciais para seu sucesso. Nesse contexto, a marca Rede Ação das Organizações Sociais foi criada pelas próprias entidades que, primeiramente, contavam com a assessoria voluntária de comunicação e marketing de outra empresa local, até o

ano de 2004. Em agosto de 2005, uma nova agência comprometeu-se em dar continuidade ao trabalho, assim como a projetos futuros e a planos para essas áreas. O planejamento de comunicação e marketing da rede, desenvolvido por essa nova agência, teve, como objetivo primordial, a busca da construção de uma imagem pública confiável para a rede frente à sociedade local, angariando sua aceitação e credibilidade e almejando sua sensibilização, para, com isso, realizar a captação de recursos junto à mesma. A construção ou mudança de imagem, por ser um processo contínuo, pode ser, portanto, aliada ao marketing, que passou a ser definido como o processo de compreender, criar, 'comunicar' e fornecer recursos de valor para o usuário, ou a arte de conquistar e manter clientes (KOTLER, 1999, grifo nosso). Assim, para atuar conforme as premissas que orientam a aplicação do marketing voltado para o cliente – ou, mais, para a fidelização deste – e solidificação da imagem, esse gênero de instituição deve perceber que a comunidade é a razão de sua existência, e o repasse de informações corretas, por meio de ferramentas estratégicas de comunicação, torna-se, pois, a sua principal missão.

Assim, as ações de comunicação e marketing realizadas pela rede no ano de 2005 para motivar seu público-alvo a adotar sua causa social estão relacionadas às variáveis do planejamento do marketing, ou seja, a 1. promoções, como participações e realizações de eventos (show de integração, feiras de divulgação, Dia do carinho, para mobilização, congressos, para debates, etc...). Incluem, também, 2. elaboração de materiais impressos, 3. marketing direto e 4. mídias de massa especializada, ou seja, os veículos de comunicação tradicionais locais, como os jornais impressos de maior circulação e as emissoras de rádio, de audiências variadas, devido a sua grande expressividade na cidade e região. No entanto, é preciso lembrar que, conforme Hartley (2001), não existe uma correlação segura entre investimento em propaganda e o sucesso pretendido, embora o tema ou a mensagem construídos e aplicas de maneira correta possam se tornar muito poderosos. Ainda segundo o mesmo autor, existem muitos casos em que a publicidade proselitiva, popularmente chamada de comunicação 'boca-a-boca', combinada com a publicidade gratuita favorável, promovida pela mídia, podem levar a um provável sucesso.

Como estratégias do planejamento de comunicação e marketing para o ano de 2006, os projetos estão relacionados à conquista de um espaço para o escritório central, com instalações adequadas, visto que a rede não possui um e vem realizando suas reuniões no prédio da CACISM. Igualmente, a confecção de produtos tangíveis, como ovos de páscoa com a logomarca da rede, para serem revendidos localmente nesse período, e de bandanas, com as logomarcas da Copa do Mundo de 2006 e da rede, para a venda a empresas, escolas e público em geral, no decorrer do campeonato. Ademais, a implementação de ferramentas de comunicação eficazes na relação com os públicos interno e externo e assessoria de imprensa contínua; utilização da marca, de forma padronizada, por todas as organizações da rede, em suas fachadas; centralização das ações de relacionamento com o público de interesse, junto a sua equipe de comunicação e marketing; criação de estratégias de abordagem aos públicos através de confecção de materiais gráficos e audiovisuais; novos projetos para a geração de recursos financeiros, busca de parcerias e meios de divulgação para concretização de tais projetos, além de visitas a empresas já cadastradas para futuras parcerias.

Em parte, as estratégias e atividades de comunicação e marketing, citadas anteriormente, funcionam como a planta baixa do processo de mobilização social e construção da marca, tendo em vista que a rede depende do interesse do público externo em contribuir. Outro ponto crucial reside na falta de recursos humanos integrados à rede, já que essa depende de ações voluntárias. Logo, essas ações, além de objetivarem a sensibilização da sociedade, visando à captação de recursos para a sua sobrevivência e de seus beneficiários, ainda têm como objetivo sensibilizar a comunidade para a participação voluntária junto à causa social. As conseqüências identificadas pela rede, relativas ao programa de comunicação e marketing, são tidas como positivas, na medida em que o êxito dos objetivos traçados trouxe benefícios para o reconhecimento do trabalho social e o interesse das pessoas em contribuir de alguma forma, para o sucesso e o crescimento da rede. Tais benefícios, entre outros, configuram-se em doação de computadores, além da disponibilidade de uma sala por um órgão público. Nas palavras de Hartley (2001, p. 159) *"o marketing das organizações sem fins lucrativos fundamenta-se na credibilidade sendo, por isso, extremamente vulnerável a noticiários negativos"*. Sobre essa assertiva, as organizações governamentais e sem fins lucrativos

dependem de donativos para a totalidade de suas receitas e, portanto, de pessoas que não recebem nada de tangível em troca de sua contribuição, contrariamente ao que acontece em qualquer outro tipo de negócio. Os doadores precisam depositar confiança na entidade, na certeza de que suas contribuições serão gastas criteriosamente e de que os interessados receberão o máximo de benefícios. Por esses motivos, quando a mídia traz à tona acontecimentos que abalam tal confiança, o impacto pode ser devastador, sendo as contribuições passíveis de suspensão ou, mesmo, endereçadas a outras entidades.

Em virtude do exposto, pode-se afirmar que a formação da imagem organizacional deve ser encarada como um trabalho permanente, coerente e planejado. Para que se possa desenvolver uma imagem forte para uma instituição, são necessários muito esforço e criatividade, pois a imagem não é implantada de forma instantânea, nem divulgada por uma mídia isolada. Ela deve fazer parte de todas as comunicações da instituição com seus diversos públicos, e ser mostrada repetidamente.

Considerações finais

A criação da Rede Ação das Organizações Sociais demonstra que as redes interorganizacionais realmente constituem-se numa resposta às demandas ambientais e à busca de vantagem organizacional competitiva, tendo em vista o constante relacionamento entre seus atores. A análise dos dados obtidos na pesquisa demonstrou inúmeros benefícios decorrentes da formação e, principalmente, profundas alterações na organização e no funcionamento das instituições ligadas à rede estudada, os quais justificam a opção pela cooperação. O intercâmbio de conhecimentos, a aprendizagem organizacional e a inovação nos processos organizacionais foram, entre outros, alguns dos benefícios obtidos pelos parceiros com a formação da rede. Assim, observou-se que a rede é, além de um formato organizacional contemporâneo, uma construção social envolvida em malhas de relacionamentos pessoais e de negócios, interações e buscas individual e coletiva de objetivos.

No que se refere às estratégias de comunicação e marketing utilizadas pela rede, as mudanças foram maiores e mais visíveis nas seguintes variáveis do planejamento: produto, promoção e praça. Do ponto de vista organizacional, existe, atualmente, um organismo responsável pelos planejamento e elaboração de planos de comunicação e

marketing, definindo as estratégias e os objetivos. Dessa forma, passou-se de uma administração empírica para uma atividade formal e planejada de comunicação e marketing. Apoiando-se nas técnicas de marketing social, que, na concepção de Andreasen (2002), é visto como a adaptação das tecnologias do marketing comercial aos programas criados para influenciar o comportamento voluntário dos públicos de interesse a melhorar o bem-estar pessoal e social, a criação da marca da Rede Ação das Organizações Sociais foi identificada como a principal estratégia de comunicação para uma inicial sensibilização social e para a construção de sua imagem frente à sociedade local. Logo, a imagem, por ser a resultante da identidade organizacional, expressa nos feitos e nas mensagens, apresenta-se como um instrumento estratégico, um conjunto de técnicas mentais e materiais, que tem por objetivo criar e fixar, na memória de seu público de interesse, valores positivos, motivadores e duradouros (COSTA, 1995).

Dada a pujança das ações relatadas pelos entrevistados e encontradas nos documentos analisados no decorrer dessa pesquisa – ademais os próprios resultados advindos dessas ações, que, no caso, foram julgados pelos pesquisados como satisfatórios e, dessa forma, positivos à causa social –, pôde-se constatar que a hipótese, a qual a pesquisa colocou à prova, foi confirmada. É preciso lembrar que, para fins metodológicos, a mesma possui validade aplicável apenas ao universo pesquisado. Para os pesquisadores, diante desse cenário – de novos conceitos e formatos organizacionais –, muitas são as questões que permanecem sem resposta e, por isso, merecem destaque e interesse científico. Sugere-se, portanto, que a restrição metodológica desse objeto seja solucionada por estudos mais amplos ou que, pelo menos, seja testada a mesma hipótese em outras redes desse gênero, sem esquecer, logicamente, das considerações sobre a cultura do ambiente onde são desenvolvidas tais atividades. Organizações sem fins lucrativos e governamentais, tendo por base a realidade brasileira, lutam constantemente por melhorias na sociedade da qual fazem parte, mas, também, esforçam-se bravamente pela própria sobrevivência. O apoio financeiro a este tipo de organização ainda tem muito a crescer, e as dificuldades para a sua gestão mostram-se avassaladoras. Nesse contexto é que é possível ressaltar os inúmeros desafios impostos à gestão de marketing social, tendo em vista que diversos estudos têm apresentado as técnicas de marketing de uma forma geral, também como passíveis de serem executadas por meio de ferramentas

alternativas. Todavia, mesmo essas ferramentas precisam ser esclarecidas e direcionadas estreitamente para a realidade das organizações sem fins lucrativos e governamentais. Essa também se configura como uma sugestão para estudos futuros.

Referências bibliográficas

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. <http://www.marketingpower.com>. Acesso em: 13 dez. 2005.

ANDREASEN, A. R. **Ética e marketing social.** São Paulo: Futura, 2002.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COSTA, J. **Comunicación corporativa y revolución de los servicios.** Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 1995.

CHURCHILL, G. A. **Marketing:** criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2003.

GUMMESSON, E. **Total relationship marketing:** from the 4Ps of traditional management to the 30Rs of the new marketing paradigm. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

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

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Principles of marketing.** 9 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

LOPES, M. I. V. de. **Pesquisa em comunicação:** formulação de um modelo metodológico. São Paulo: Loyola, 1990.

MACKENNA, R. A empresa em tempo real. **HSM Management.** Ano 2, nº 10, Set./Out. 1998. p. 06-10. CD ROM.

___. O novo marketing: as mudanças tecnológicas forçam a reengenharia da comercialização. **HSM Management.** Ano 1, nº 1, Mar./Abr. 1997. p. 124-127. CD ROM.

___. **Marketing de relacionamento:** estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

OLIVEIRA, J. H. R de. **Rede das organizações sociais de Santa Maria.** Santa Maria, 2005.

___. **Rede Ação das Organizações Sociais de Santa Maria busca qualificação de seus gestores.** Santa Maria, 2004.

RIES, Al e TROUT, J. **As 22 leis consagradas do marketing.** São Paulo: Makron Books/Madia Associados, 1993.

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS. Programa Redes de Cooperação. <http://www.sedai.rs.gov.br/programas21.html>. Acesso em: 02 jan. 2006.