



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**MARKETING SOCIAL E O ENGAJAMENTO VOLUNTÁRIO NO TERCEIRO
SETOR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ORGANIZAÇÃO TETO NO RIO DE
JANEIRO**

Mariana dos Santos de Andrade

Rio de Janeiro/RJ

2016

Mariana dos Santos de Andrade

**MARKETING SOCIAL E O ENGAJAMENTO VOLUNTÁRIO NO
TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ORGANIZAÇÃO TETO NO
RIO DE JANEIRO**

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr Marcelo Helvecio Navarro Serpa

Rio de Janeiro/RJ
2016

A553

Andrade, Mariana dos Santos de

Marketing social e o engajamento voluntário no terceiro setor: um estudo de caso sobre a organização Teto no Rio de Janeiro / Mariana dos Santos de Andrade. 2016.

56 f.

Orientador: Prof. Marcelo Helvecio Navarro Serpa

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2016.

1. Marketing social. 2. Terceiro setor. 3. Organizações não-governamentais. I. Serpa, Marcelo Helvecio Navarro. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação.


CDD: 658.8


MARKETING SOCIAL E O ENGAJAMENTO VOLUNTÁRIO NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ORGANIZAÇÃO TETO NO RIO DE JANEIRO

Mariana dos Santos de Andrade

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

Aprovado por


Prof. Dr. Marcelo Helvecio Navarro Serpa – orientador


Prof. Dr. Marcio Tavares d'Amara


Prof. Drª Mônica Machado Cardoso

Aprovada em: 25/07/2016

Grau: 10,0 (Dez)

À minha família, meus amigos, professores e à minha eterna equipe de gestão do TETO RJ, que me apoiaram e me deram forças para chegar até aqui.

AGRADECIMENTO

Aos meus pais, Simone e Marcelo pelo amor, compreensão, apoio. Sem eles essa caminhada nem teria começado. Ao restante da minha família de sangue, meus avós e padrinhos pela preocupação e suporte sempre que necessário.

À minha família de coração, meus queridos amigos sempre presentes, que me incentivaram desde o início, compreenderam minhas ausências, me escutaram e apoiaram cada um da sua forma especial. Em destaque:

Aos meus amigos da faculdade que me acompanharam e me salvaram por várias vezes durante essa caminhada. Em especial ao meu parceiro de todos os trabalhos, Rafael Meliande e meu sexteto favorito com Ana Flávia, Anna Frangipanni, Fernanda Assis, Marcelle Felix e Marina Gonzaga, meu muito obrigada!

Aos meus amigos do saudoso CEFET/RJ, que apesar de seguir caminhos diferentes depois do colegial, continuaram muito presentes e torceram por mim, em especial Louise Brunet e Ricardo de Oliveira – que embora dê seus sumiços sempre aparece em boa hora para acalmar os ânimos e trazer luz às ideias.

Não poderia deixar de mencionar também as amigas que o estágio mais duro e recompensador me deu: as queridas Harícia Pereira, Yasmin Reis e Renata Uzêda que pacientemente ouviram meus medos e incertezas e estiveram ali para me apoiar, revisar textos de madrugada, contar piadas e surgir com as melhores soluções.

Aos meus parceiros do TETO RJ que apoiaram meu trabalho, me ajudaram na pesquisa e colaboraram com toda a pesquisa.

Ao meu orientador Marcelo Serpa por toda ajuda, paciência e incentivo até a reta final.

A todos que de alguma forma despertaram em mim ideias que contribuíram para a realização deste trabalho.

ANDRADE, Mariana dos Santos de. **Marketing Social e o Engajamento Voluntário no Terceiro Setor: Um Estudo De Caso Sobre a Organização TETO No Rio de Janeiro.**

Orientador: Marcelo Helvecio Navarro Serpa. Rio de Janeiro, 2016. Monografia (Graduação Em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

RESUMO

A presença do terceiro setor nas dinâmicas sociais vem crescendo ao longo dos anos, impulsionada pela dificuldade do Estado em solucionar por completo grandes problemas enfrentados pela sociedade. Com isso, essas organizações vêm passando por transformações em seu modo de gestão, na medida em que é exigido destas um caráter mais sério e profissional. Ainda assim, essas organizações enfrentam diversas dificuldades para se manter em funcionamento, dada a necessidade de se trabalhar com recursos na maior parte das vezes, escassos. O marketing social surge nesta trajetória como ferramenta para que essas organizações consigam alavancar seu trabalho e conquistar os recursos essenciais para o alcance de seus objetivos, entre eles a força de trabalho voluntária. O presente estudo busca delinear os aspectos do marketing social no terceiro setor através da literatura, entender as motivações do voluntariado e explorar dentro de uma organização real – o TETO – as ferramentas usadas para a mobilização voluntária. Dessa forma, preparar o caminho para pesquisas posteriores, a fim de que organizações deste setor possam enfrentar melhor o grande desafio do engajamento.

Palavras-chave: marketing social; terceiro setor; organizações não-governamentais; engajamento voluntário.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.2 Organização da monografia	10
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	11
2.2 Compreendendo o Terceiro Setor	11
2.3 O que é Marketing, afinal	14
2.4 A presença do Marketing no Terceiro Setor	16
2.5 Marketing Social	17
2.5.1 Marketing Social contra a pobreza.....	21
2.6 O Engajamento do Público	24
2.6.1 O desafio do engajamento voluntário.....	26
3 TETO: UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR.....	32
3.1 De TECHO a TETO: Uma Visão Geral da Organização.....	33
3.1.1 Modelo de trabalho.....	34
3.1.2 Modelo Organizacional	35
3.2 Histórico da Organização TETO no Rio de Janeiro	39
4 TETO: UM ESTUDO DE CASO	42
4.1 O Método da Pesquisa.....	43
4.2 Percepções e Análises	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS.....	54

1 INTRODUÇÃO

Marketing e terceiro setor são temas que vêm ganhando atenção e importância em estudos relacionados ao desenvolvimento social há alguns anos, entretanto, a compreensão de suas dinâmicas é algo ainda incipiente, especialmente no Brasil. Em boa parte dos estudos relacionados ao marketing, vemos este diretamente ligado à geração de capital, receitas e lucro, aspectos relativamente fáceis de quantificar e qualificar. Mas, e quando essas ferramentas são usadas e prol do desenvolvimento social, dentro das dinâmicas de uma organização do terceiro setor?

Para realizar seu trabalho, alcançando seus objetivos, essas organizações precisam de recursos, sejam eles em termos de mão-de-obra, infraestrutura para planejamento e execução de suas ações, ferramentas, materiais técnicos entre outros diversos itens. Dentre os recursos mais fundamentais de uma organização do terceiro setor está a força de trabalho voluntário, uma vez que estas instituições não dispõem de recursos financeiros o suficiente para arcar com um grande corpo de funcionários remunerados. Por essa razão torna-se altamente necessário que a ONG tenha uma forte capacidade de engajamento e motivação, de modo a garantir que possuam sempre voluntários dispostos a colaborar com sua gestão e o funcionamento.

É na necessidade de se obter esses recursos que repousa a importância de um trabalho de marketing. Artigos como o *Marketing in non-profit Organizations: an international perspective* (DOLNICAR; LAZAREVSKI, 2009), sugerem que mudanças na estratégia podem melhorar os rendimentos dessas organizações. Nesta conjuntura, o marketing social surge, de acordo com Kotler e Lee (2010) como ferramenta para o desenvolvimento de atitudes que auxiliam a obtenção de mudanças comportamentais desejadas. Logo, estudos como este, auxiliam atuais e futuras organizações sociais a melhorar suas práticas de marketing, tornando-se mais fortes e presentes em suas áreas de atuação.

Dessa maneira, o presente estudo busca oferecer suporte à essas organizações, esclarecendo alguns conceitos importantes em torno desta temática e explorando quais seriam as ferramentas eficazes para obtenção deste recurso tão fundamental para o alcance de seus objetivos.

1.2 Organização da monografia

Procurando alcançar da melhor maneira possível os objetivos do estudo, o presente trabalho foi dividido em cinco capítulos. No primeiro, foi preparada uma introdução ao tema proposto, na qual foram estabelecidas as principais justificativas e relevância da pesquisa. O capítulo dois foi formado por um levantamento bibliográfico de modo a se entender melhor as especificidades dos assuntos relevantes ao tema de pesquisa, como: o terceiro setor, o marketing social e o engajamento voluntário voltado ao combate da pobreza. Já no capítulo três, procurou-se explicitar em maiores detalhes o trabalho feito pela organização foco da pesquisa, de modo a entender em maior profundidade seu funcionamento e suas peculiaridades. No capítulo quatro é exposta a metodologia pela qual o estudo de caso foi desenvolvido, além dos resultados e análises obtidos por meio da pesquisa. Por fim, no capítulo cinco, são apresentadas as considerações finais, junto às principais observações e entendimentos do estudo realizado, além das contribuições para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Como este trabalho tem por objetivo entender melhor as dinâmicas de marketing presentes em uma organização que tem entre suas muitas especificidades, a não obtenção de lucro, é importante que se tenha clareza dos termos e significações que envolvem o assunto como um todo. Assim, este capítulo irá explorar o que há na teoria envolvendo, terceiro setor, marketing, marketing social, engajamento do público e seus desencadeamentos.

2.2 Compreendendo o Terceiro Setor

Há uma longa discussão sobre o melhor uso de todos os termos que surgiram para se referir a esses tipos de instituições que emergiram na sociedade civil em meio às guerras, crises econômicas e políticas que aprofundaram problemas relacionados à pobreza, saúde, segurança, etc. Dentre os termos mais conhecidos, destacam-se as ONGs; organizações sem fins lucrativos; organizações não governamentais; sociedade civil; filantropia; terceiro setor, entre outros. O que acaba por dificultar, inclusive, a pesquisa acadêmica sobre o tema.

Boa parte desta confusão de termos se deve à carência de entendimento sobre a essência dessas organizações entre as quais há, de fato, bastante diversidade. Diversidade de objetivos, modelos de trabalho, ambientes de atuação, entre tantas outras singularidades. Isso somado ao fato de haver um contingente reduzido de estudos no país abordando este assunto. Como destaca Simone Coelho (2002), toda essa produção e discussão começou a acontecer no Brasil em meados da década de 90 apenas.

Na tentativa de esclarecer esta questão, alguns trabalhos, como o da própria Simone Coelho (2002), estabelecem bons critérios de análise e avaliação de tais termos a fim de chegar a um denominador coerente. O que ajudou na escolha do termo adotado no presente trabalho: terceiro setor. De acordo com a autora:

O termo "terceiro setor" foi utilizado pela primeira vez por pesquisadores dos Estados Unidos na década de 70, e a partir da década de 80 passou a ser usado também pelos pesquisadores europeus. Para eles, o termo sugere elementos amplamente relevantes. Expressa uma alternativa para as desvantagens tanto do mercado, associados à maximização do lucro, quanto do governo, com sua burocracia inoperante. Combina a flexibilidade e a eficiência do mercado com a equidade e a previsibilidade da burocracia pública. (COELHO, 2002, p.58)

Entretanto, embora em um contexto mais amplo se mostre o termo mais adequado para abranger a essência das entidades abordadas aqui, não se pode negar que, em alguns casos, ele

possa ser confundido com outro termo conhecido como “setor terciário”. Diferentemente do terceiro setor, a expressão “setor terciário” refere-se ao âmbito econômico das atividades exercidas em sociedade. Como esclarece Simone Coelho (2002), “considera-se como setor terciário na economia tudo aquilo que não é indústria ou agricultura, ou seja, todas as atividades de serviço, transporte e comunicação”. Assim sendo, trata-se de algo muito mais abrangente que o terceiro setor.

A problemática por trás das outras possibilidades de nomenclatura repousa no fato de que elas não parecem alcançar as prerrogativas essenciais do tipo de organização aqui referida. Tomando como exemplo o termo “Organização não-governamental”, tem-se nele apenas uma parte da esfera, deixando margem para uma gama de possibilidades de interpretação envolvendo tudo aquilo que não faz parte do governo. O mesmo acontece com a chamada “organização sem-fins lucrativos”, que não deixa claro sobre qual setor nos referimos.

Tendo em mente que o primeiro setor se refere ao setor público e o segundo ao privado, resta ao terceiro setor a tarefa de englobar tudo aquilo que não se enquadra completamente a nenhum dos dois primeiros. Tem-se então o conjunto de organizações que existem para satisfazer única e exclusivamente necessidades públicas ou coletivas sem estar no seio do Estado.

Dentro deste aspecto vale ressaltar a diferença entre o que é público e o que é coletivo. Isto acaba por ser um fator de distinção importante entre essas organizações. Nem todas as entidades do terceiro setor possuem fins públicos. Muitas delas possuem fins coletivos privados, onde buscam benefícios específicos para seus próprios integrantes. O que se difere daquelas que produzem bens e serviços de interesse da sociedade em geral, comumente aliadas a causas ligadas à miséria, saúde, sustentabilidade e afins. Alguns autores inclusive, somente reconhecem essas últimas como integrantes do terceiro setor, como mostra esta definição de Fernandes (1994 *apud* Voltolini, 2003):

[o terceiro setor] constitui o conjunto de atividades das organizações da sociedade civil, portanto organizações criadas por iniciativas de cidadãos, que tem como objetivo a prestação de serviços ao público em áreas como saúde, educação, cultura, direitos civis, moradia, proteção ao meio ambiente, desenvolvimento do ser humano.

Apesar da confusão ainda existente sobre os termos e o conhecimento restrito da sociedade com relação à essas instituições, não se pode negar o avanço do envolvimento popular com as questões relacionadas ao bem público. Como aponta Queiroz (in: VOLTOLINI,

2003) já em 2003, “vivemos um momento de crescente mobilização e exercício de cidadania, com reconhecimento da corresponsabilidade no enfrentamento das questões sociais e com o amadurecimento das relações entre as organizações da sociedade civil e o setor público”. Entre as evidências disto está a Lei 9790/99, que dispõe sobre a qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse público (OSCIP), representando um novo marco institucional que reconhece a possibilidade de parceria entre a sociedade civil e o Estado.

Em outras palavras, OSCIP trata-se uma organização do terceiro setor com qualificação jurídica no território brasileiro, sendo dessa forma, reconhecida pelo Estado, ao passo que recebe incentivo e fiscalização do Poder Público. Logo, apesar de privada em sua formação, segue atuando em áreas típicas do setor público. Porém, para tanto, é necessário o cumprimento de algumas predeterminações legislativas. Dentre elas estão – como destacado por Cardoso (2014) - a promoção da assistência social; promoção gratuita da educação; promoção gratuita de saúde; defesa, preservação, conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; promoção do voluntariado; promoção de direitos estabelecidos; promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais; entre outros.

Outro aspecto interessante da vigência desta classificação legislativa está nos princípios cobrados pela mesma, presente no artigo 37 da Constituição da República (1988 *apud* CARDOSO, 2014):

1. Legalidade: significa dizer que deverão cumprir o que diz a legislação vigente e seus atos constitutivos;
2. Impessoalidade: determina que seus processos decisórios sejam imparciais;
3. Moralidade: as escolhas da gestão devem ser éticas e íntegras;
4. Publicidade: seus atos e fatos devem ser divulgados, tais como relatórios e contas, para que qualquer pessoa tenha conhecimento;
5. Economicidade: deverá observar o que tiver maior relação custo/benefício, otimizando o emprego do capital, e suas contratações devem ser por preços de mercado – vantajosos/justos para a organização;
6. Eficiência: impõe-se ao estabelecimento de metas, formulação de projetos e avaliação de resultados.

Tais princípios – como se verá mais claramente no decorrer deste estudo – acabam refletindo em si evidências da gama de argumentos justificadores da utilização do marketing social, na medida em que estabelecem parâmetros que exigem uma conduta estratégica e organizada por parte de toda e qualquer organização inserida neste contexto.

2.3 O que é Marketing, afinal

Atualmente não é difícil encontrar diversas definições de marketing. São muitos os trabalhos acadêmicos direcionados a este tema. Um dos conceitos mais clássicos até hoje é o da American Marketing Association (1948 *apud* Voltolini, 2003) que estabelece que o marketing “é o desempenho das atividades de negócio que visam dirigir o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor”.

Alguns anos mais tarde, em 1978, Philip Kotler, figura recorrente em estudos voltados ao marketing, o define como “a administração eficaz, por parte de uma organização, de suas relações de troca com seus vários mercados e públicos. Todas as organizações operam em um meio ambiente de um ou mais mercados e públicos”. Acrescentando, desta forma, o conceito da eficácia, além de dar um tom mais genérico ao termo. O que faz sentido quando vislumbramos as múltiplas possibilidades de aplicação de tais ferramentas que não somente a venda de produtos e serviços. Como o próprio Kotler (1978) complementa, “Marketing é a realização, por parte da organização, das atividades de análise de planejamento, de implementação e de controle, a fim de atingir seus objetivos de troca com seus mercados-alvo”.

Com a multiplicidade de organizações criadas, vem a multiplicidade de objetivos organizacionais, de missões, de metodologias de gestão e conseqüentemente estratégias de marketing. Sendo assim, é preciso ter em vista que não é o marketing em si que estabelece as condutas de uma entidade, e sim, é esta quem deve adaptar suas ações de marketing aos seus pressupostos de atuação e necessidades. Ao passo que este não se trata de uma ciência exata com uma fórmula simples a ser seguida e dessa maneira, exige que se conheça muito bem suas técnicas antes de se procurar aplicá-las.

O composto de marketing, como ressalta Kotler (1978), foca na eficácia da determinação do preço, da propaganda, do produto e sua distribuição. São nesses 4 fatores, também conhecidos como “4 Ps” do *mix* de marketing, que a organização deve se debruçar no momento de estabelecer sua estratégia. É neste contexto que o profissional de marketing entra, tendo como sua primeira tarefa “estabelecer o status dos principais fatores do meio ambiente, os mercados, os clientes, os concorrentes e as forças do macro meio ambiente que afetam a organização” (KOTLER, 1978, p.71). Após isso, também caberá determinar a situação na qual se encontra a organização – ou seja, se ela está bem posicionada em seu ambiente ou não, sugerindo ações para a obtenção de melhores resultados.

O Preço é o valor em dinheiro que o cliente – que não necessariamente é o consumidor direto – paga pelo produto ou serviço que lhe é oferecido. Trata-se de uma questão bastante

sensível pois pode ser bastante afetada pelos fatores externos em um curto espaço de tempo. Distribuição nada mais é que os canais onde o produto ou serviço está disponível. É um aspecto igualmente importante pois irá influenciar diretamente em quais e quantas pessoas terão acesso ao que se está ofertando. Para Kotler (2003, p.51) trata-se da “estratégia de ida ao mercado”, oferecendo “vantagem competitiva, quando usado de maneira adequada, mas gerando desvantagem competitiva quando mal utilizado”. Já as propagandas - ou promoções – por sua vez, são “comunicações persuasivas planejadas e apresentadas para inspirar o público-alvo a agir” (KOTLER; LEE, 2010, p.206) e são ferramentas essenciais para que a organização consiga se posicionar de maneira adequada.

O produto, dentro do *mix* de marketing, é, basicamente, aquilo que a empresa pode oferecer a fim de satisfazer alguma vontade ou necessidade de um determinado público-alvo. E são diversas as possibilidades, não sendo necessariamente tangíveis, como esclarece Kotler e Lee (2010, p. 194), “existem diversos tipos de produtos: um bem físico, um serviço, uma experiência, um evento, uma pessoa, um lugar, uma propriedade, uma organização, informação ou uma ideia”. E é bem nesse aspecto que repousa grande parte da necessidade de diferenciação dos segmentos de marketing, como é o caso do marketing social que será visto mais adiante.

Fica evidente, assim, que apesar da atividade de marketing possuir uma conceituação adaptável para senão todas, a maior parte das organizações, o desafio está na arte de saber usar seus instrumentos de forma adequada em cada situação. Ou seja, pode-se dizer que para o sucesso de uma estratégia de marketing, suas ferramentas devem ser sabiamente adaptadas a cada contexto, garantindo um bom posicionamento.

Posicionamento é um dos conceitos de marketing mais essenciais durante o processo de formulação estratégica de uma organização. Trata-se do que a organização faz despertar na percepção dos clientes, projetando “a oferta real e a percebida da organização de modo que ela se situe em um lugar distinto na mente do público-alvo, que é o lugar que você [a empresa] deseja que ela ocupe” (KOTLER; LEE, 2010, p. 219). No entanto, isto não pode ser feito de maneira arbitrária, na medida em que não há como sustentar uma mentira a longo prazo na visão dos clientes. Eles descobrirão a verdade no momento em que fizerem uso do produto ou serviço que se está ofertando. Dessa forma, como salientado por Voltolini (2003, p.166) a construção do posicionamento deve “tomar como base um estudo rigoroso da missão e da visão, mas principalmente dos atributos distintivos de seus serviços”. Por isso, é recomendado que o posicionamento seja pensado antes mesmo de serem definidos os “4 Ps”, pois “uma declaração simples de posicionamento torna-se um ponto de referência poderoso e esclarecedor quando você escolhe uma estratégia de *mix* de marketing” (KOTLER; LEE, 2010, p.186).

O mesmo vale para o campo social, onde um posicionamento correto e bem feito garante um “domínio na mente os beneficiários, dos doadores, dos financiadores, da comunidade e, por último, da sociedade em geral” (VOLTOLINI, 2003, p.166). O que se mostra mais do que essencial para a sobrevivência de instituições que investem neste campo e dependem muito da opinião pública para sua sobrevivência.

2.4 A presença do Marketing no Terceiro Setor

Agora que já está claro do que se trata Terceiro Setor e Marketing, em que medida pode-se relacionar um ao outro? Tendo em vista que um remete a um determinado grupo de organizações e outro a um conjunto de ferramentas de gestão de organizações, podemos entender que o marketing neste contexto surge como uma alternativa para a melhor gestão deste conjunto específico de organizações.

Como Kotler já vinha afirmando desde 1978: “os conceitos, instrumentos e modelos que têm funcionado tão eficazmente para controlar os produtos e serviços no setor que visa a lucro, estão se tornando cada vez mais relevantes à administração dos produtos e serviços do setor que não visa o lucro”, na medida em que estes se deparam com diversos problemas equivalentes aos setores lucrativos. Encontrando, assim, possíveis barreiras para seu funcionamento. O que muda é o objetivo, que no caso do terceiro setor deixa de ser o lucro e passa a ser algo relacionado ao interesse público. Como bem apresentado por Kotler e Lee (2010, p.63):

A aplicação do marketing estratégico é uma metodologia comprovada para a solução de problemas no setor comercial, bem como no setor social, como ajudar as pessoas a parar de fumar, a se alimentar de modo mais saudável, a evitar doenças sexuais e gravidez e a mudar outros comportamentos. O sucesso repetido do marketing é atribuído a uma preocupação focalizada e única: quem são os clientes e do que eles precisam?

Ou seja, fazendo as adaptações cabíveis, as ferramentas de marketing não se limitam a objetivos comerciais, já que independente dos fins para os quais a organização tenha sido criada, faz parte do composto de marketing, inclusive, delinear com clareza a tarefa na qual tal organização irá focar. Ao passo que “quanto mais especializada for sua tarefa, maior será sua capacidade de desempenho” (DRUCKER, 1994, p.45).

O fato interessante é que, basta um olhar atento para perceber que as organizações do terceiro setor estão envolvidas em marketing de alguma forma, tenham elas consciência disso ou não. Ainda que haja certo preconceito por parte de alguns de seus gestores com relação às condutas de marketing. Tal desconforto ocorre em grande parte por uma crença de que seu uso

seria inadequado devido a sua “certa racionalidade competitiva, parecendo constranger um segmento social que se caracteriza por uma lógica colaboradora” (VOLTOLINI, 2003, p. 142). O que, seguindo este raciocínio, deslegitimaria seu uso para o alcance de suas finalidades, corrompendo os princípios da organização. Entretanto, dedicando-se aos estudos de marketing fica claro que tal afirmativa não possui fundamento prático, na medida em que o marketing auxilia as organizações justamente a não se afastarem de seus propósitos, tendo estes bem definidos e sabendo como alcançá-los da melhor maneira possível.

No caso das organizações sociais, como suas missões estão pautadas no bem social, grande parte de seus objetivos requerem conscientização das pessoas acerca de preceitos nos quais a organização acredita, para que assim possam não apenas obter apoio como transformar atitudes. Dessa forma, grande parte de seus esforços são aplicados para a influência de comportamentos do seu público-alvo, e é sob esse contexto que vemos emergir o chamado marketing social.

2.5 Marketing Social

À medida em que procura-se entender as dinâmicas do marketing dentro das organizações do terceiro setor, é comum deparar-se com o conceito de Marketing Social. Entretanto, a compreensão do significado deste termo em si ainda é um desafio para muitos e causa bastante confusão até mesmo no meio acadêmico.

No entanto, não é difícil encontrar definições para o termo na internet. Se, por curiosidade, o presente leitor resolvesse realizar uma simples pesquisa no site de busca da Google, a primeira explicação que ele encontraria seria a dada pelo Sinprop - Sindicato de relações públicas do estado de São Paulo – (2016): “Marketing Social é a gestão estratégica do processo de inovações sociais a partir da adoção de comportamentos, atitudes e práticas individuais e coletivas, orientadas por preceitos éticos, fundamentados nos direitos humanos e na equidade social”. O que, embora não encerre em si tudo que envolve o significado de marketing social, já oferece um bom entendimento.

Seguindo a mesma linha de pensamento, para Kotler e Lee (2010), o objetivo essencial do marketing social é “desenvolver atitudes construtivas para auxiliar as mudanças de comportamentos desejadas. O princípio básico é aumentar a percepção do público de que os benefícios do novo comportamento superam os custos de sua adoção”. Por essa razão, muitas vezes o termo é confundido com “publicidade social”, mas esta deve ser entendida unicamente

como uma das importantes ferramentas do marketing social. Este em si vai muito além da mera promoção de uma causa, “na verdade, promover a causa é o último passo no desenvolvimento de uma campanha completa de marketing social” (KOTLER; LEE, 2010, p.75). O termo tampouco deve ser confundido com “mídia social”, embora esta também possa vir a ser uma ferramenta usada dentro de uma estratégia de marketing social estabelecida.

A expressão marketing social em si teve seu lançamento formalmente apresentado pela primeira vez há mais de 40 anos atrás pelos autores Philip Kotler e Gerald Zaltman, em um artigo do *Journal of Marketing*, no qual o descreviam como “o uso dos princípios e técnicas de marketing para promover uma causa, ideia ou comportamento social” (KOTLER; LEE, 2010). O marketing social se desenvolveu bastante desde seu aparecimento na década de 1970 (VOLTOLINI, 2003, p.143) e tem tido forte impacto positivo no que tange as questões sociais. Ele tem sido importante para o crescimento do capital social, através da implementação programas pensados para suprir necessidades humanas básicas e fundamentais que o Estado não tem dado conta em sua totalidade. São problemas como a fome, a miséria, a falta de acesso à saneamento básico, moradia, vício em drogas, doenças, entre outros tantos.

No entanto, embora as ações de marketing social sejam no geral iniciadas por Órgãos governamentais e Instituições sem fins lucrativos, estas “são apenas uma das muitas atividades de marketing realizadas pelos profissionais dos setores públicos e sem fins lucrativos” (KOTLER; LEE, 2010, p. 77). Neste setor, o trabalho de marketing é feito no sentido de, para além de conscientizar sobre um determinado tema, condicionar o comportamento das pessoas em favor do funcionamento dos serviços oferecidos pela organização. Isto por meio do “apoio da utilização dos serviços da mesma, a compra de produtos e serviços auxiliares, recrutamento de voluntários, ações em defesa de uma causa e arrecadação de fundos”, como Kotler e Lee (2010, p.77) esclarecem. O que faz com que estas organizações necessitem cada vez mais da adoção de técnicas do âmbito comercial, frente à uma crescente pressão típica de negócios centrados no lucro (GOERKE, 2003 *apud* DOLNICAR; LAZAREVSKI, 2009, p.275). Ou seja, ser uma organização sem fins lucrativos não torna esta imune ao capital financeiro e aos desafios atrelados a ele.

Embora o caso das organizações sem fins lucrativos não possa ser tratado de maneira completamente idêntica ao marketing de orientação comercial, dado que sua oferta de valor não pode ser simplesmente mudada perante as vontades do mercado, para Dolnicar e Lazarevski (2009), é clara a existência de uma gama de outras estratégias e ferramentas de marketing disponíveis para essas instituições, as quais podem ser implementadas sem mudar ou negar sua verdadeira missão. Tais ferramentas incluem a “identificação de clientes que estão mais

interessados em dar suporte à sua missão, garantir a construção de uma imagem atrativa para essas pessoas, desenvolvimento de mensagens de comunicação também atrativas em canais que essas pessoas geralmente usam” (DOLNICAR, LAZAREVSKI, 2009, p. 277).

Marketing social vai muito além de simplesmente promover uma causa: trata-se da promoção de um comportamento desejado. O que consiste em uma das suas principais diferenças com relação ao já amplamente conhecido Marketing comercial, que por sua vez objetiva a venda de produtos e/ou serviços, visando o maior lucro financeiro possível. Ainda assim, é possível perceber diversas semelhanças entre ambas as disciplinas. De acordo com Kotler e Lee (2010, p.87) entre estas semelhanças estão:

- É importante ser orientado para o cliente.
- A teoria das trocas é fundamental
- A pesquisa de marketing é usada em todo o processo.
- Os públicos são segmentados.
- Todos os quatro Ps são levados em consideração.
- Os resultados são medidos e usados para aprimoramento.

Dessa forma, assim como os profissionais de marketing comercial, os profissionais de sua vertente social também usam os 4 “Ps” – produto, preço, distribuição e promoção – porém, com a finalidade de obter – como expresso por Andreasen (2003) - uma “mudança social planejada”. Kotler (1978, p.288) sugere que sendo em si “o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma ideia ou prática social num grupo-alvo”, o marketing social utiliza também conceitos referentes à segmentação de mercado, de pesquisa de consumidores, de configuração de ideias, de comunicações, de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo. Isso tudo em busca de superar os desafios que, embora similares aos do ambiente comercial, do ponto de vista de Kotler e Lee (2010, p.76), se mostram ainda mais difíceis dadas as particularidades dos ambientes em que atua.

Parte desta dificuldade repousa sob a questão da concorrência. Em se tratando de marketing social a concorrência é muito mais do que uma outra empresa ofertando um produto similar, esta inclui: “comportamentos que o público alvo preferiria fazer; comportamentos que eles (e outros) tem feito desde sempre e organizações e pessoas influentes que estão enviando mensagens que promovem comportamento alternativo ou que se opõe ao comportamento desejado” (KOTLER; LEE, 2010, p. 181). O que se mostra um assunto sensível no âmbito do terceiro setor, na medida em que parece ir contra seus preceitos admitir uma espécie de

concorrência em relação a outra organização que teoricamente também estaria buscando algum benefício para a sociedade.

E as dificuldades não se encerram por aí. Diferente do âmbito comercial, o posicionamento e objetivos do marketing social não podem simplesmente mudar de acordo com as condições favoráveis do mercado e sim, com o que se acredita ser melhor para seu cliente, sem que este necessariamente tenha consciência disso. O que ocorre em geral em meio a condições extremamente desfavoráveis.

Para melhor compreensão do que seriam estratégias de marketing social, o quadro a seguir, de conteúdo desenvolvido por Philip Kotler e Nancy Lee (2010), traz exemplos práticos do que seriam soluções propostas dentro deste contexto estratégico em comparação com soluções tradicionais:

Quadro 1: Acrescentando a solução de marketing social ao *mix* para organizações sem fins lucrativos

Questão relacionada à pobreza	Solução Tradicional	Solução de marketing social
Sem-teto	Fornecer doações de roupas, abrigo temporário e refeições servidas por voluntários.	Oferecer programas para conseguir autossuficiência, incluindo treinamento profissional e serviços de colocação.
Ajuda em desastres	Enviar alimentos, roupas e outras necessidades básicas às comunidades atingidas por catástrofes naturais.	Oferecer programas de treinamento de multiplicadores sobre preparação para catástrofes em comunidades locais.
Malária	Fornecer verbas para distribuir mosquiteiros gratuitos para mulheres grávidas.	Fornecer informações, muitas vezes pessoalmente, que ajudarão a persuadir as mulheres de que os mosquiteiros tratados com inseticidas não irão prejudicar seu bebê.
Analfabetismo	Desenvolver e implementar campanhas para aumentar a consciência e a preocupação com a taxa de analfabetismo no país.	Recrutar e treinar voluntários para realizar sessões de estudo semanais e monitorar estudantes do ensino médio e adultos jovens para ajudá-los a atingir seu pleno potencial.

Adaptado de KOTLER e LEE (2010, p. 266)

Pode-se observar que o principal ponto de diferenciação entre as soluções tradicionais e as soluções de marketing social é que as propostas desenvolvidas por esta última tendem a ser replicáveis pelos seus públicos-alvo, de maneira a buscar, de fato, uma ação de mudança de comportamento futuro, sendo proativa em evitar uma nova ocorrência do problema.

2.5.1 Marketing Social contra a pobreza e seus desafios

Estudiosos defendem que o uso de estratégias de marketing é essencial para que se promova mudanças sociais efetivamente duradouras. Este é o caso de Philip Kotler e Nancy Lee (2010), que defendem com convicção o marketing social como forma de resolução do problema da pobreza. Acreditam que ele pode ajudar as pessoas a sair desta situação, garantir que não retrocedam e até mesmo, impedir que cheguem a essa situação em um processo mais amplo. Isto porque marketing social tem muito a ver com o conceito de esperança, que é o combustível essencial para mudança.

Faz parte do trabalho do profissional de marketing desta categoria embutir em seu segmento-alvo a consciência de que a organização que está representando os ouviu, entendeu suas necessidades e possui um programa planejado especialmente para a solução de seus problemas. Para que assim, estes tenham confiança e colaborem com seu trabalho. O que demonstra que, até mesmo em se tratando de marketing social, quase tudo começa a partir do cliente – um processo de baixo para cima e não de cima para baixo.

Porém, antes de se dispor a ouvir o seu cliente, é importante que se tenha plena consciência de quem é esse cliente, em que grupo ele está inserido e, em determinados casos, até mesmo estabelecer prioridades baseadas em categorias de vulnerabilidade, especialmente quando se está falando em um assunto tão delicado quanto a pobreza.

A questão da pobreza não é uma novidade. Desde os países mais desenvolvidos até o 3º mundo, ela está presente, em suas respectivas proporções, incluindo a chamada “pobreza extrema”. Desde 2005, o Banco Mundial define as pessoas que vivem na pobreza extrema como as que ganham menos de US\$ 1,25 por dia, e as que vivem em pobreza moderada como as que ganham entre US\$ 1,25 e \$ 2 por dia. A ONU por sua vez, define a pobreza como “uma condição humana caracterizada pela privação crônica ou contínua de recursos, capacidades, escolhas, segurança e poder necessários para desfrutar de um padrão adequado de vida e de outros direitos civis, culturais, econômicos, políticos e sociais” (UNITED, 2008 *apud* KOTLER; LEE, 2010).

Como problema social grave que é, a pobreza impacta não só aqueles que sofrem com ela, mas todo o restante da sociedade à sua volta, desde questões voltadas à segurança até questões econômicas. O fato é que “antes de os pobres extremos poderem consumir qualquer coisa, eles precisam de capital social” (KOTLER; LEE, 2010, p.63), que se traduz em saúde, acesso à informação, conexão com sua comunidade e cidadania. Essas são algumas das necessidades para o desenvolvimento humano e social, contrapondo as necessidades de mercado que tem como base o dinheiro.

O modo como uma organização social é vista por todos seus stakeholders (público que possua uma relação de interesse com a organização) é uma questão fundamental do marketing social, sendo, nas palavras de Voltolini (2003, p.161) “uma espécie de princípio orientador que pode ser substanciado na velha máxima de que tão importante quanto ser é parecer ser”. Elas dependem tanto da colaboração social, que qualquer falha de comunicação, mal-entendido ou publicidade negativa tende a se espalhar rapidamente, podendo colocar em risco seu trabalho. Como o recente caso da amplamente conhecida Greenpeace, que sofreu grandes represarias após o depoimento de seu ex-integrante e co-fundador Paul Watson (CAPITÃO, 2016) que afirmava que esta vinha apoiando a caça de ursos polares no Ártico. Algo que seria fortemente contra os valores defendidos pela organização ao longo dos anos. Ou seja, a maneira como uma organização social é percebida trata-se de um fator extremamente sensível, condicionando “para bem ou para o mal, as atitudes e o comportamento dos públicos com quem se vai relacionar, podendo tornar mais ou menos propício o terreno para as trocas” (VOLTOLINI, 2003, p.159). Ainda de acordo com Voltolini (2003), uma percepção favorável é facilitada através de qualidades como transparência, eficácia, criatividade e credibilidade.

Mas como confirmar se ao tomar determinadas estratégias se está, de fato, ficando mais próximos dos nossos objetivos? Neste aspecto também o marketing social se mostra ainda mais desafiador que o marketing tradicional. Andreasen (2003), destaca que profissionais de marketing comercial possuem de forma bem clara métricas relativamente simples pelas quais estes podem se guiar e avaliar seus esforços como volume de vendas, *Market share* e margem de lucro. Profissionais de marketing social são constantemente desafiados a alcançar metas difíceis de aferir em um curto e médio prazo na medida em que costumam ser extremamente subjetivas e sofrem os mais variados tipos de influência externa.

Processos que envolvem transformações sociais levam, em geral, um longo prazo. O que acaba tornando ainda mais difícil o trabalho de mensuração de resultados e avaliação das estratégias adotadas, na medida em que escapam da capacidade operacional de observação das organizações que atuam com estes objetivos. Entretanto, isso não deve ser de todo uma barreira

para o estabelecimento de metas claras de curto a longo prazo e o desenvolvimento de estratégias de avaliação, ainda que adaptadas para o contexto de cada organização.

Mais do que uma ferramenta de validação de resultados, as práticas de monitoramento e avaliação são importantes para o estímulo da aprendizagem. São esses sistemas que possibilitam a geração de novos conhecimentos sobre as intervenções adotadas, e é esse conhecimento adquirido que irá ampliar a capacidade e eficácia da atuação da organização.

Além de possibilitar aferir os resultados e a adequação de seus projetos, as práticas de avaliação possibilitam outras vantagens, tais como:

1. Permitem ampliar o diálogo entre os diferentes atores envolvidos com a execução de um projeto;
2. Possibilitam a geração de informações para as comunidades beneficiárias sobre os avanços do projeto, fortalecendo seu compromisso com os resultados esperados;
3. Ampliam a construção de novas parcerias e a captação de recursos, a partir da explicitação de objetivos e de campos de interesse comuns;
4. Promovem a interação de equipes dentro de um mesmo projeto, facilitando a identificação de temas de interesse comum e a redefinição das formas de sua abordagem;
5. Ajudam a identificar a necessidade de capacitação das equipes em áreas específicas.

(VOLTOLINI, 2003, p.118)

Um programa de marketing social deve conter, de acordo com Kotler, Roberto e Lee (2002, p.142), objetivos comportamentais (o que se deseja que as pessoas façam), objetivos cognitivos (o que se deseja que elas saibam) e objetivos de crença (o que se deseja que elas acreditem), e na medida do possível os objetivos devem ter metas mensuráveis, para uma avaliação final dos resultados. De modo que seja possível saber se ao menos esses objetivos estão sendo atingidos.

No entanto, ainda que haja por parte das organizações, noção da importância desses processos de avaliação, na maior parte dos casos, essas práticas não são sistematizadas ou corretamente documentadas. Isso porque, no terceiro setor, a introdução de métodos sistemáticos esbarra em um conjunto de dificuldades frequentemente enfrentadas por essas organizações, tais como destacado por Voltolini (2003, p.198), a “ falta de tempo das equipes executoras, a falta de pessoal qualificado e de pessoal de apoio, a escassez de recursos e de equipamentos ou a falta de dados e de informações”. Deve-se lembrar que grande parte da força de trabalho dessas organizações é voluntária, o que torna o alcance correto deste público um dos pontos mais primordiais e desafiadores do trabalho feito por essas instituições.

2.6 O Engajamento do Público

Dado seu caráter de não geração de lucro, organizações do terceiro setor acabam por depender quase que completamente da colaboração da sociedade a sua volta. O que significa que seu público-alvo não é composto simplesmente por aqueles a quem a organização ajuda diretamente, mas também que aqueles que podem apoiá-la de alguma maneira. Desse modo, seu público acaba sendo formado por 3 principais pilares: seus beneficiários, seus financiadores e sua força de trabalho majoritária: seus voluntários, cabendo à cada organização reconhecê-los. Como ressalta Ricardo Voltolini (2003, p.161) “as organizações têm muito a ganhar identificando empresas interessadas por sua causa, analisando em detalhes o comportamento de seus principais interlocutores”. E assim ela poderá se manter em funcionamento.

Assim como no meio comercial, quanto mais indivíduos uma organização for capaz de engajar em sua missão, maior será sua capacidade de alcançar seus objetivos. Assim sendo, o marketing social se faz importante como ferramenta estratégica para o estímulo daqueles que não necessariamente precisam dos serviços da instituição, mas que podem suportá-la de alguma forma. Ou seja, fazendo um paralelo com organizações tradicionais voltadas ao lucro, o comportamento do “consumidor” também é peça fundamental para o terceiro setor. E é justamente este o foco do marketing social, o qual tem por objetivo “vender” comportamentos.

Segundo Kotler (2000, p.182), o comportamento do consumidor é um estudo da maneira “como as pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e seus desejos”. Sendo assim, a compreensão do comportamento do seu consumidor – seja ele de produtos, serviços ou ideias - possibilita às instituições do terceiro setor ter maiores bases para realizar uma oferta através de estímulos estratégicos de marketing, podendo superar as expectativas do seu público e consequentemente gerar um comportamento fiel deste.

Tais consumidores passam por diversos processos internos e externos que interferem na sua atitude de “compra”. Os processos internos podem ser de caráter racional ou emocional e, como destacado por Shiffman e Kanuk (2000), compreendem a percepção, a atitude, a personalidade e aprendizagem e a motivação. De acordo com eles, a percepção é a forma com a qual os indivíduos absorvem e sintetizam os estímulos que recebem, chegando às suas próprias interpretações e conclusões. Esse conjunto de características tão pessoais de cada indivíduo culmina em sua personalidade, a qual é formada por condições hereditárias, do ambiente, entre outros. Nela repousa o nível de receptividade da pessoa aos estímulos comportamentais que recebe.

Outro processo interno que deve ser considerado na formação do comportamento do consumidor é a aprendizagem. Ela representa o modo como as pessoas se conscientizam do que lhes é comunicado e fazem uso deste conhecimento no futuro. Assim, os consumidores aprendem com a comunicação feita pela instituição e com suas próprias experiências de consumo. Por isso, segundo Shiffman e Kanuk (2000), quanto maior a satisfação durante esta experiência, maior a promoção da fidelidade à marca. Seja esta a marca de uma organização que visa o lucro ou do terceiro setor.

A atitude, por sua vez, seria “uma predisposição que se aprende” (SHIFFMAN; KANUK, 2000, p.167) em relação a um determinado objeto. A atitude poderá ser favorável ou desfavorável dependendo da maneira com que for moldada. O que dá margem para que sejam feitos esforços de formação de uma determinada atitude. Entretanto, ela está alinhada sempre à uma predisposição do consumidor, reforçada por uma motivação. A motivação funciona como uma força que incentiva o indivíduo a ter certo comportamento. Essas motivações surgem das próprias necessidades humanas e possuem implicitamente um objetivo a ser alcançado, dessa maneira tais “necessidades dos consumidores, conforme sua intensidade são capazes de impulsionar a ação de compra” (KOTLER, 2002).

Michaelis (2003 *apud* HAQ *et al*, 2008) reforça que como indivíduos, nós consumimos para atender às necessidades básicas (por exemplo, nutrição, saúde e abrigo) e às necessidades sociais, tais como demonstrar status, comunicar uma identidade em comum e estabelecer laços no seio da família ou um grupo social. Também consumimos para compensar as deficiências em termos de satisfação pessoal com relacionamentos, ambiente e qualidade de vida. No entanto, como salientam os pesquisadores Haq *et al* (2008), o consumismo aparentemente nem sempre satisfaz as nossas necessidades, ao passo que não há ligação clara de que o aumento da riqueza e bens materiais realmente proporcione maior felicidade. Os autores destacam ainda as teorias psicológicas modernas que sugerem que as necessidades humanas são finitas. Distinguindo-se entre as necessidades fisiológicas (por exemplo, alimentos, água, abrigo), as necessidades sociais (por exemplo, amizade, intimidade, familiares) e necessidades de estima (por exemplo, de confiança e realização).

Todos esses fatores internos são constantemente afetados pelos fatores externos, ou seja, aspectos do ambiente no qual os indivíduos estão inseridos. São eles a cultura, classe social e grupos de referências sociais com os quais interagem. Estes chamados grupos de referência são pessoas que têm o poder de persuadir conscientemente ou não, as decisões de consumo de um determinado indivíduo. Kotler (2002) ressalta que tais grupos são alvos diretos do marketing pois atuam como geradores de informação sobre um determinado produto ou serviço ao mesmo

tempo que influenciam a adoção de comportamentos legitimando-os. A família, por exemplo, pode ser considerada uma espécie de grupo de referência. É em cima dessas necessidades que o marketing social deverá ser desenvolvido, uma vez que se baseia em ferramentas sociais-psicológicas para motivar a mudança ou um determinado comportamento.

2.6.1 O desafio do engajamento voluntário

Dentre os públicos-alvo de uma organização do terceiro setor, o voluntário pode ser considerado uma das peças-chave para o sucesso ou não de instituições deste tipo. Voluntário é, por definição das Organização das Nações Unidas, qualquer pessoa que, movida por interesse pessoal e espírito cívico, dedique parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a atividades de bem-estar social ou outros campos.

A ação voluntária não é uma novidade ao longo da construção da sociedade, sobretudo ocidental. A noção de caridade que é reforçada por quase todas as religiões, se relaciona muito com este tipo de atividade, como lembra Coelho (2002, p.69), “na tradição judaico-cristã, a caridade se voltava ao atendimento dos mais necessitados. Já na tradição greco-romana, todos os indivíduos recebiam doações, e não apenas os mais necessitados”. É por essa razão que é bastante comum encontrar atividades voluntárias ligadas à instituições religiosas. E mesmo quando estas não estão diretamente relacionadas, facilmente são confundidas. Porém, a partir da década de 70, através do impulso dos movimentos de direitos humanos, tais atividades passam a também ser encaradas como possibilidade de ação social focadas no bem público e não na religiosidade necessariamente.

Embora em algumas mais do que em outras, o fato é que o trabalho voluntário é a força motriz para o andamento dos trabalhos dessas organizações, e o alcance desta força de trabalho representa para elas um grande desafio, principalmente no Brasil. Isso se dá pois, para além da questão da competitividade crescente devido ao crescimento do número de organizações do terceiro setor, a porcentagem de indivíduos que efetivamente procura exercer esse tipo de serviço no Brasil ainda é bastante baixa. Como aponta o estudo da Data Folha realizado em 2014, apenas 11% dos brasileiros exercia alguma atividade voluntária até aquele momento. E o número é ainda menor em se tratando da juventude. Oito em cada dez jovens brasileiros (16 a 24 anos) jamais haviam se envolvido em algum trabalho voluntário até então (TRIGUEIRO, 2014). A pesquisa ainda relata que entre os principais motivos alegados para isso estariam: a falta de tempo (40%), a falta de convite (29%), nunca terem pensado na possibilidade (18%) e

não saberem onde obter informações a respeito (12%). Esses dados mostram o quanto o engajamento voluntário ainda é baixo no país e o grande espaço existente para sua expansão.

A partir do reconhecimento de que há uma grande parcela populacional que não está sendo atingida pelas estratégias de engajamento voluntário, uma das perguntas fundamentais se torna: o que leva determinada parcela de indivíduos a atuarem de maneira voluntária? De acordo com Simone Coelho (2002), é possível identificar 2 tipos fundamentais de motivações: o primeiro centra-se nas razões altruísticas; já o segundo, em interesses próprios.

De acordo com Puffer & Meindl (1995 *apud* COELHO, 2002), “a forma como as pessoas percebem e assimilam sua cultura do trabalho é similar ao modo como percebem seu papel como voluntário”. Esses autores definem a cultura do trabalho, ou organizacional, como a maneira pela qual os indivíduos assimilam as práticas, as normas, os costumes e os valores da organização. Além disso, o trabalho voluntário aparenta vir caminhando para ser encarado como um elemento formador essencial, valorizado inclusive dentro do mundo corporativo. Isso pois, na medida em que as organizações do terceiro setor funcionam com pouco dinheiro, os indivíduos que se dedicam a elas acabam desenvolvendo a criatividade, aprimorando técnicas de gerenciamento, etc. Porém, sob esta perspectiva, a atuação voluntária do indivíduo poderá ser entendida como motivada por interesses próprios.

Quando, entretanto, ocorre de o indivíduo se sentir compelido a ajudar os mais desafortunados, assumindo responsabilidade com sua comunidade de maneira a abraçar uma causa, sua motivação é considerada altruísta, como ressalta Coelho (2002, p.73). Entretanto, embora a autora faça essa diferenciação, ao se olhar com maior profundidade, fica evidente que tais aspectos são muito complexos para se encaixarem em simples classificações dicotômicas, podendo até mesmo serem configurados por uma junção de fatores de ambas espécies. A questão é que é a partir do entendimento dessas motivações que as organizações serão capazes de melhorar suas estratégias de engajamento, ainda que este entendimento seja obtido de uma forma mais “orgânica”.

Ao debruçarem-se sobre este tema, os pesquisadores Kirstin Hallmann e Gesine Harms (2012), explicitam que, como o tipo de engajamento voluntário difere, presume-se que as motivações subjacentes também sejam diversas. De acordo com Costa et al (2006 *apud* HALLMANN; HARMS, 2012), uma vez que existe um mercado cada vez mais competitivo à procura de voluntários em diferentes áreas sociais, as organizações devem identificar os fatores que tornam a experiência de voluntariado atraente. Isto merece especial atenção já que os benefícios de ser um voluntário são baseados em um gama de valores e são muito menos tangíveis do que os benefícios de um empregado pago (CUSKELLY *et al*, 1998 *apud*

HALLMANN; HARMS, 2012). Por essa razão, conhecer a motivação dos voluntários contribui muito para uma organização bem-sucedida, além de garantir que a experiência de voluntariado seja gratificante e, desta maneira, satisfatória. E tal satisfação só poderá ser alcançada se os motivadores forem “ativados”.

A literatura apresenta a satisfação do consumidor como uma comparação entre as recompensas e os custos de uma experiência de compra. Como explicitado por Farrel *et al* (1998), a criação de condições propícias à satisfação requer uma compreensão das motivações, percepções e comportamento dos voluntários, já que a satisfação é fundada a partir destes fatores. Esse entendimento tem o potencial de melhorar o planejamento, a gestão e as estratégias de recrutamento para a manutenção de uma forte base de voluntários, uma vez que, como defendem Cnaan e Golberg-Glen (1991 *apud* Farrel *et al*, 1998), as pessoas continuarão a se oferecerem, desde que a experiência como um todo seja gratificante e satisfatória para as suas necessidades específicas.

A fim de aumentar a satisfação do voluntário, William *et al* (1995 *apud* Farrell *et al*, 1998) estabelecem como crucial que os gestores compreendam claramente as responsabilidades que os voluntários irão cumprir. Ao recrutar voluntários para estas tarefas, os responsáveis devem garantir que há uma boa correspondência entre os interesses e capacidades dos indivíduos e as atividades a serem realizadas, assemelhando-se ao que seria uma experiência de consumo.

Grande parte da literatura sobre voluntariado enfatiza determinados benefícios intrínsecos e extrínsecos como fonte da satisfação dos voluntários. Em um estudo sobre motivações, Caldwell e Andereck (1994 *apud* Farrell *et al*, 1998) descrevem três categorias de motivações ou incentivos para o voluntariado: intencional, solidário e material. Incentivos intencionais estariam relacionados à realização de algo útil, contribuindo para a sociedade. Incentivos solidários seriam baseadas na interação social, identificação de grupo e *networking*. Já os incentivos materiais incluiriam recompensas tangíveis, tais como regalias e recordações. Para os autores, os motivos mais fortes seriam os incentivos intencionais, seguidos pelos solidários e, em seguida, os materiais.

Entretanto, alguns outros estudiosos sugerem mais alguns elementos como fatores a serem considerados no âmbito da satisfação. Farrell *et al* (1998) sugerem que questões organizacionais e de gestão podem ter um papel no alcance da satisfação. Outros aspectos da experiência de voluntariado, como o estilo de comunicação do supervisor, interações com outros voluntários, bem como a natureza do ambiente de trabalho também poderiam desempenhar um papel significativo na satisfação geral.

Após uma extensa revisão da literatura sobre motivações voluntários, os pesquisadores Cnaan e Goldberg-Glen (1991) criaram uma listagem em escala dos motivos mais relevantes e mais frequentemente mencionados para o voluntariado, obtendo 28 tópicos no total. Sendo elas:

1. Oportunidade de fazer algo de valor
2. Fazer se sentir melhor sobre si mesmo
3. Criar uma sociedade melhor
4. Oportunidade para relacionar-se
5. A adesão aos objetivos da agência
8. Excelente experiência educacional
9. Proporciona atividades desafiadoras
10. Oportunidade de trabalhar com diferentes grupos etários
11. Oportunidade de mudar a injustiça
12. É a expectativa de Deus
13. A organização pode oferecer mais por menos
14. Oportunidade para variar suas atividades
15. Ampliação de horizontes
16. Continuar uma tradição de família
17. Capaz de se relacionar com clientes, devido à sua experiência similar
18. Tempo livre
19. Não haveria ninguém para realizar este trabalho voluntário
20. A experiência na prestação de serviço
21. Agência de prestígio
22. Pessoas na minha comunidade praticam trabalho voluntário
23. Contato prévio com os profissionais desta instituição
24. Conhecer um cliente desta agência
25. Nada mais a fazer com o tempo
26. Meu empregador/escola espera que se faça isso
27. Ganhar experiência prática em direção a um emprego remunerado
28. Solidão

Estas dimensões, embora de certa forma genéricas, mostram-se úteis para explorar as motivações dos voluntários de organizações do terceiro setor, na medida em que é possível encontrar diversas similaridades. Muitos autores caracterizam a decisão de se voluntariar como um fenômeno multifacetado e multidimensional, como é o caso das três categorias descritas por Caldwell e Andereck (1994), já comentadas anteriormente. No entanto, ao investigar as 28 razões encontradas na literatura, os pesquisadores Cnaan e Goldberg-Glen (1991) formam uma escala unidimensional. Eles concluem que os motivos para o voluntariado não são distintos, mas sim, sobrepostos. A questão é que, se esta teoria unidimensional estiver correta, então voluntários seriam ambos altruístas e egoístas. Isto é, os voluntários não agiriam a partir de um único motivo ou uma categoria de motivos específica, mas sim, a partir de uma combinação de

motivos que podem ser descritos de maneira geral como “uma experiência compensadora”. Logo, eles não só dão, mas recebem de volta algum tipo de recompensa ou satisfação.

Tal estudo, no entanto, embora importante para ajudar na compreensão das motivações como um todo, possui certas limitações, como a não abrangência de especificidades importantes como o tipo de trabalho desenvolvido pela organização, perfil de voluntariado (ou seja, questões com idade, classe social, entre outras especificidades), além de não deixar clara a possível diferença entre os motivos que inicialmente influenciam as pessoas a serem voluntárias e aqueles que influenciam a sua decisão de continuar a exercer o voluntariado. Apesar disso, ressaltam a importância de se entender a motivação inicial dos que permanecem como voluntários por um longo período, uma vez que estes devem ser os voluntários que as organizações prefeririam atrair.

Outro aspecto bastante relevante a ser considerado é o nível de engajamento do voluntariado. Isso porque tal fator impacta diretamente o trabalho deste indivíduo na organização e, conseqüentemente, o quanto ele será capaz de produzir em favor dela. Ou seja, não basta engajar, é necessário se preocupar com a “qualidade” do engajamento. Mas, apesar da clara relevância do tema, não há muita facilidade em encontrar obras acadêmicas nacionais focadas nele, o que demonstra a incipiência dos estudos sobre essa questão ao menos no contexto brasileiro.

Assim, algumas organizações acabam criando suas próprias formas de medir este engajamento, como é o caso do Greenpeace, que desenvolveu uma espécie de “pirâmide de engajamento” (FERNANDES, 2015) para categorizar seu corpo voluntário. Na base desta pirâmide se encontra o grupo que está “observando”, ou seja, pessoas que sabem da existência da organização, mas não se inscreveram para fazer parte. Na camada acima encontram-se aquelas que estão “seguindo”, pessoas que se inscreveram demonstrando interesse em fazer parte do corpo voluntário. Já o estágio seguinte da pirâmide é formado por aqueles que já se encontram “apoiando” a organização. Ou seja, já participaram de algum treinamento e estão prontas para iniciar suas atividades. Acima deste grupo, estão os indivíduos que se encontram “contribuindo” para o projeto, membros que já atuam em alguma atividade. O quinto estágio é composto por aqueles que já se consideram “pertencendo” à instituição, que já assumem responsabilidade por determinadas atividades, coordenando grupos. Por último, o estágio mais avançado de engajamento é considerado aquele em que o indivíduo se encontra “liderando” o engajamento de outros voluntários, promovendo outras lideranças e replicando o que foi aprendido.

Essa clareza de compreensão do ciclo de um voluntário dentro da organização, ao exemplo do Greenpeace é de grande importância para o gerenciamento do corpo voluntário dentro de uma instituição do terceiro setor e o trabalho estratégico dessas expectativas só tem a contribuir para uma melhor absorção de voluntários. O que não significa que ela possa ser avaliada da mesma maneira em toda e qualquer organização. É preciso compreender que este fenômeno se apresenta de maneiras distintas dependendo do modelo de trabalho de cada instituição e cabe a cada uma analisar internamente o que faz sentido mediante seu modelo.

3 TETO: UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

A relação do conceito com o trabalho realizado pela Organização de estudo deste trabalho fica evidente logo que observamos seu posicionamento na mídia. A TETO se autodenomina uma “Organização presente na América Latina e Caribe, que busca superar a situação de pobreza em que vivem milhões de pessoas nas comunidades precárias, através da ação conjunta de seus moradores e jovens voluntários” (TETO, 2015). Sua missão é apresentada como o trabalho em comunidades precárias para a superação da extrema pobreza, promovendo o desenvolvimento dessas comunidades, na medida em que denuncia a situação na qual vivem seus moradores. Formando, assim, a visão de “uma sociedade justa e sem pobreza em que todas as pessoas tenham oportunidades para desenvolver suas capacidades e possam exercer plenamente seus direitos” (TETO, 2015).

Seus 3 principais objetivos estratégicos - ressaltados pela organização abertamente em suas publicações - são: o fomento ao desenvolvimento comunitário, a promoção da consciência e ação social e a incidência em política. Embora esta última possa parecer contraditória por se tratar de uma organização não-governamental, tal estratégia alinha-se com a visão de Kotler e Lee (2010, p.250) sobre a real importância de um trabalho conjunto entre os dois tipos de entidades para o alcance de melhores resultados, na medida em que as organizações sem fins lucrativos estimulam a percepção e ação do governo para suas causas.

O fomento ao desenvolvimento comunitário está relacionado ao processo de fortalecimento de uma comunidade, que através do desenvolvimento de lideranças representativas, consiga estimular a atuação dos moradores para a geração de soluções para seus próprios problemas. Enquanto que a promoção da consciência e ação social tem a ver com a ênfase que a instituição demonstra na formação de um voluntariado crítico e propositivo, que trabalha em campo diretamente com os moradores.

A organização também ressalta que busca alcançar seus objetivos através de “um processo de fortalecimento da comunidade, que desenvolva lideranças validadas e representativas, e que estimule a organização e participação de milhares de moradores de comunidades para a geração de soluções para os seus problemas” (TETO, 2015). Usando para isso, a formação crítica de seus voluntários, para que, através do trabalho em campo com os moradores das comunidades e o envolvimento de diferentes atores da sociedade, desenvolvam soluções concretas para superar a pobreza. Tal linha de pensamento apresentada pela instituição converge bastante com a teoria em torno das práticas de marketing social, tendo em vista seu caráter “engajador”. Mas apenas um olhar mais minucioso pode afirmar em que medida o

marketing social é levado ou não em consideração dentro das dinâmicas desta ou de qualquer outra organização.

3.1 De TECHO a TETO: Uma Visão Geral da Organização

Iniciada no Chile de 1997, a TETO começou com a iniciativa de um grupo de jovens que, inconformados com a situação precária em que viviam milhões de pessoas em seu país, se mobilizaram em construir moradias de emergência junto com as famílias das comunidades. Tal iniciativa transformou-se em “desafio institucional” (TETO, 2015), e desde então, a organização já empreendeu em 19 países da América Latina: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Guatemala, Haiti, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, República Dominicana, Uruguai e Venezuela. Através deste trabalho, procuram também desenvolver seus valores institucionais: solidariedade, convicção, excelência, diversidade e otimismo.

A proposta de trabalho da Instituição hoje é focada nos assentamentos precários mais excluídos, sendo seu principal motor “a ação conjunta de seus moradores e jovens voluntários, os quais trabalham para gerar soluções concretas para uma problemática social que julgam prioritária: a pobreza” (TETO, 2015). Durante todo seu processo de trabalho dentro das comunidades em que atua, o TETO foca na construção de soluções em acordo com as prioridades das mesmas, que seguem os principais eixos: educação, capacitação profissional com fomento produtivo, formação de lideranças comunitárias, financiamento parcial de projetos comunitários, entre outros. Ao longo de seus 19 anos de trabalho, TETO mobilizou mais de 600.000 voluntários a trabalhar em conjunto aos moradores de assentamentos e construiu mais de 100.000 moradias emergenciais pela América Latina. Além de receber os prêmios *UN Habitat Scroll of Honour Award* (2009), *Melhores práticas em Políticas e Programas na América Latina e Caribe - UNESCO - BID* (2009), premiado também na categoria social do Prêmio *Faz a Diferença* do jornal O Globo (2012) e destaque na categoria social do *Prêmio Jovem Brasileiro* (2009, 2010, 2011).

3.1.1 Modelo de trabalho

O modelo de trabalho aplicado dentro das comunidades é de responsabilidade da área chamada “gestão comunitária”, que têm por função seguir um roteiro que se inicia pela entrada dos voluntários nos assentamentos precários em busca do desenvolvimento de um diagnóstico. Nele procura-se identificar e caracterizar as condições de vulnerabilidade da comunidade. Dessa forma, os jovens voluntários têm um primeiro contato com a realidade que se vive nos assentamentos, enquanto trabalham em campo para o desenvolvimento do diagnóstico e para o incentivo de lideranças de moradores, dos quais é esperado a colaboração para promover a organização, participação e corresponsabilidade da comunidade em todo o processo.

Em uma segunda fase, como resposta às necessidades identificadas na comunidade, são implementadas possíveis soluções nas áreas de moradia, educação, trabalho e outras que resolvam os problemas existentes. Estas soluções são desenvolvidas sempre através de um trabalho conjunto entre voluntários e moradores, potencializando capacidades individuais e coletivas de autogestão na comunidade. Dentro desta fase, em meio às ações propostas, destaca-se a construção de casas de emergência – atividade pela qual a organização é mais conhecida – que procura corresponder a uma necessidade que a instituição julga como prioritária e urgente na maioria dos locais em que atua.

Tal ação revela um objetivo de se gerar vínculos de confiança entre a instituição, os voluntários e a comunidade, já que se mostra como uma solução concreta, tangível e realizável em curto prazo. As moradias de emergência do TETO são módulos pré-fabricados de - em média - 18 metros quadrados, construídas, na maioria das vezes, em 2 dias, por meio da participação massiva de jovens voluntários e famílias das comunidades. O processo de construção propicia um encontro entre estas duas realidades, promovendo uma reflexão crítica frente à pobreza. Além de entregar um espaço melhor para as famílias, tem por objetivo fomentar o sentimento de propriedade da família através da cobrança de um valor simbólico para a construção. Ao mesmo tempo que, por apresentar um custo total relativamente baixo (cerca de R\$ 6.500,00), possui uma boa capacidade de replicação.

A habitação é feita de madeira, com fácil armação e material disponível no mercado. Isso possibilita o caráter massivo do trabalho. Ademais, a construção é modular, ou seja, é formada em sua maior parte por painéis que devem ser montados e desmontados com facilidade, e dessa forma, possivelmente reutilizados. Também é necessário que todos os componentes sejam de fácil transporte, por conta da dificuldade logística dentro dos assentamentos e pelos poucos recursos disponíveis para tal. Como tudo deve ser construído apenas por moradores e

voluntários, também é importante que a casa seja fácil e rápida de construir, já que tal mão-de-obra no geral não é qualificada. Ainda assim, é levada em consideração a durabilidade e os níveis mínimos de qualidade, para que se possa garantir um bom prazo de usabilidade, mesmo que a moradia em si não tenha nenhuma pretensão de ser definitiva.

A fim de aprofundar todo este processo, implementam-se, então, as chamadas “Mesas de Trabalho”, espaço de reunião, diálogo e discussão entre líderes comunitários e jovens voluntários, no qual se identificam continuamente possíveis soluções para as necessidades prioritárias destacadas pela própria comunidade. O TETO se concentra na implementação de planos de educação, planos relacionados ao trabalho e ao fomento produtivo, tais como capacitação em ofícios básicos e fornecimento de microcréditos para o desenvolvimento de empreendimentos; além de buscar a vinculação à redes com outras organizações do terceiro setor e empresas a fim de desenvolver outros programas que respondam aos objetivos das comunidades e contribuam para a geração de soluções integrais.

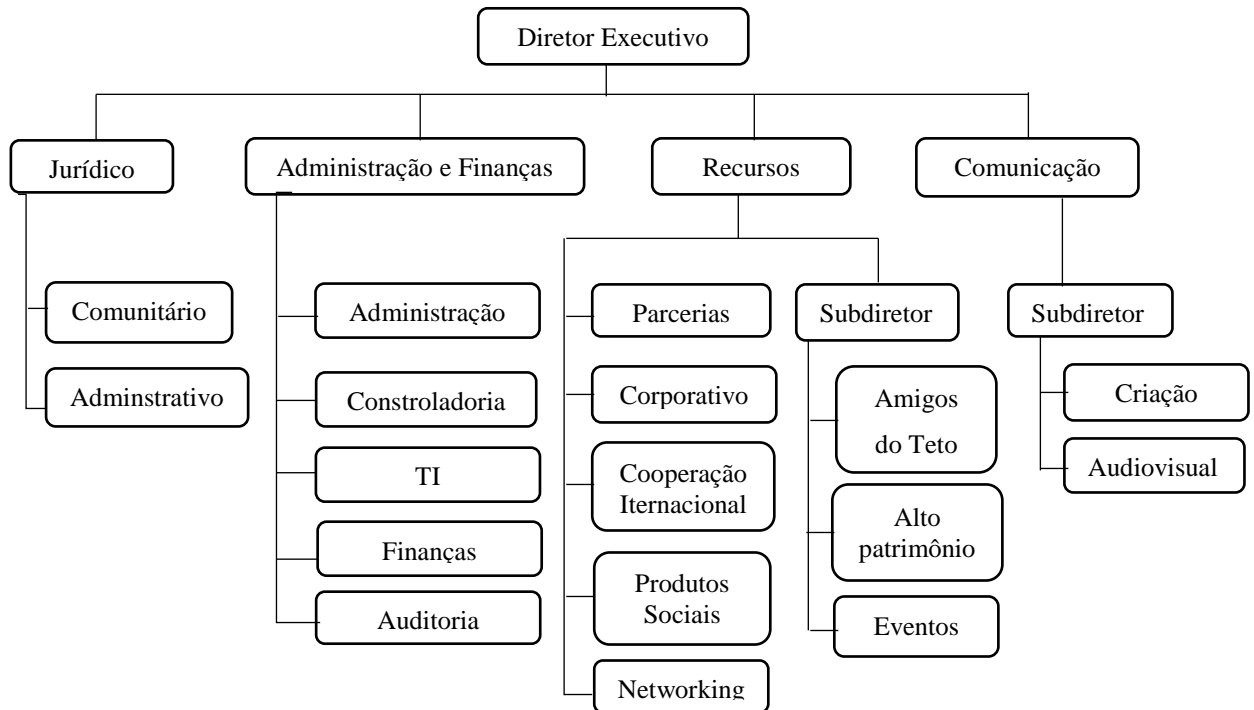
Como terceira fase do trabalho, busca-se promover a implementação de soluções definitivas nos assentamentos precários, como a regularização da propriedade, a instalação (ou regularização) serviços básicos, moradia definitiva, infraestrutura comunitária e desenvolvimento local. A organização procura articular os moradores às instituições do governo para exigir seus direitos. Uma parte paralela do trabalho da organização consiste em denunciar a exclusão e violação dos direitos que ocorrem nos assentamentos, de maneira que estes problemas sejam reconhecidos pela sociedade e tornem-se prioridade na agenda pública.

3.1.2 Modelo Organizacional

Em termos organizacionais, a TETO divide-se em 2 diretorias com respectivos eixos de trabalho principais: o comercial – também chamada corporativo - e o social. O setor comercial fica responsável por questões referentes ao funcionamento prático da organização, dividindo-se preferencialmente nas áreas: jurídica, administração de finanças, recursos e comunicação – incluindo todas suas subáreas. Já o âmbito social fica dividido em: gestão comunitária, formação e voluntariado (FeV), construções e diagnóstico. Há um padrão mínimo seguido pelas sedes em relação a essas divisões, mas estas acabam sofrendo adaptações de acordo com a capacidade operativa de cada uma, tendo em vista a grande dependência de um corpo de voluntariado ativo. Os organogramas das figuras 1 e 2 a seguir mostram a divisão ideal

apresentada pela diretoria nacional da organização em documento interno intitulado Manual de Integração (2016).

Figura 1 – Organograma Coordenações Corporativas

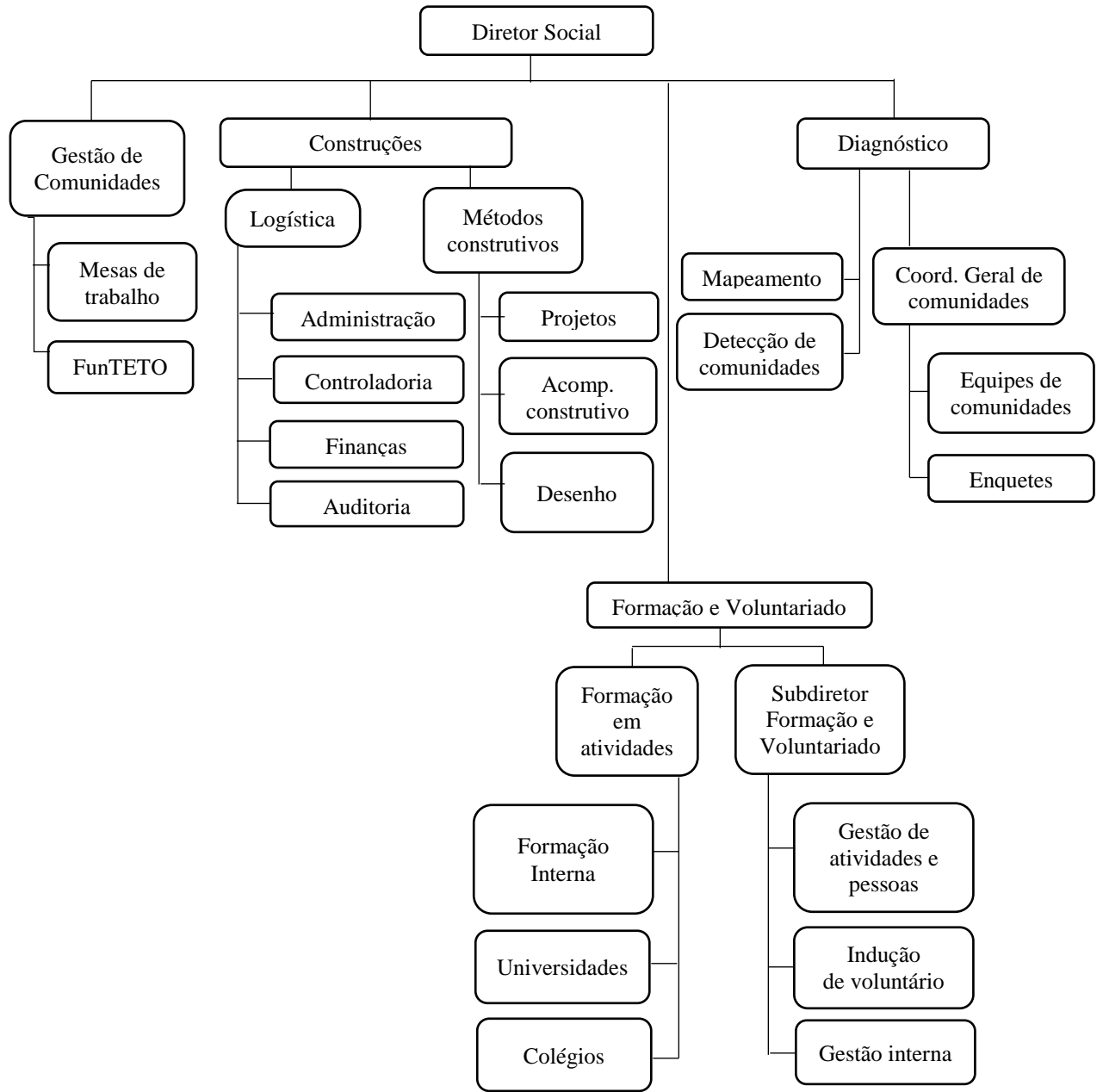


Adaptado de LIMA; GONZALEZ. Manual de Integração: Voluntariado. 2016.

À semelhança do que é feito em organizações do mercado tradicional, a divisão corporativa entre essas 4 macroáreas se dá de forma a ter, de acordo com o Manual de Integração (2014):

1. Uma equipe jurídica que entenda a vulnerabilidade de direitos das famílias, criando modos das famílias buscarem seus direitos, além da promoção da existência jurídica do TETO como instituição e garantia da sustentabilidade institucional.
2. Uma equipe capaz de administrar as finanças, a fim de controlar as movimentações de recursos, contribuindo para a manutenção do escritório.
3. Um time responsável pelo relacionamento entre o TETO e os parceiros. Com o objetivo de prospectar recursos financeiros, mantendo a transparência.
4. Uma equipe focada em zelar pela imagem interna e externa da instituição, tornando o TETO uma organização referência no trabalho que se propõe, além da mobilização de voluntários, sempre colocando em primeiro plano a denúncia positiva.

Figura 2 – Organograma de Coordenações Sociais



Adaptado de LIMA; GONZALEZ. Manual de Integração: Voluntariado. 2016.

A já mencionada área de gestão comunitária é conduzida pelas chamadas “equipes de comunidade”. Há sempre uma equipe por comunidade e cada uma é liderada por uma dupla de coordenadores (voluntários), que cuidam para que o trabalho siga o modelo estabelecido pela organização, visitando as comunidades pelo menos uma vez por semana. Entre suas responsabilidades estão:

- Representar o TETO na comunidade, promover os valores da solidariedade, convicção, diversidade, otimismo e excelência em cada instância de trabalho com os moradores.
- Estar em contato com os processos de caracterização de lares, diagnóstico, relatório e sua divulgação na comunidade, para a correta gestão de processos, tomada de decisões e geração e implementação de projetos e programas.
- Assegurar o registro, análise e uso da informação da comunidade, usando PILOTE e outras ferramentas de registro institucional.
- Garantir o pleno desenvolvimento de processos e projetos em um trabalho conjunto com os voluntários, moradores e líderes comunitários.
- Estabelecer e liderar a equipe de comunidade, garantindo processos de gestão, formação e capacitação adequadas de voluntários e moradores que a constituem.
- Assegurar a comunicação entre todos os atores (líderes comunitários, voluntários, outras organizações) envolvidos no trabalho.
- Manter um relacionamento bom e estável com seu Coordenador Regional, garantindo o apoio técnico necessário em cada instância de trabalho com a comunidade.
- Certificar-se de contatos adequados com as redes comunitárias externas e internas promovidas por seu Coordenador Regional, para garantir maior obra de impacto.
- Assegurar que as avaliações sejam efetuadas a cada instância de trabalho comunitário.

(TETO, 2015)

Porém, antes mesmo que um coordenador de gestão exerça seus papéis, se faz necessária a escolha das comunidades de atuação. Isso se dá através da identificação das necessidades da comunidade e do reconhecimento das chamadas “capacidades comunitárias”. É nelas que a equipe de comunidades procurará atuar e dessa forma, desenvolver seu trabalho. As capacidades comunitárias identificadas pelo TETO são: a identidade comunitária, ou seja, as características culturais, valores e tradições transmitidos pelas gerações de determinada comunidade; a organização e participação, que significa o processo de reflexão, participação e ações empreendidas pelos moradores – o que é influenciado por seu contexto histórico -; autogestão, a demonstração da capacidade de satisfazer interesses de forma autônoma e consciente; e a capacidade de geração de rede, que significa o sistema de relações internas e externas daquela comunidade com outras instituições ou indivíduos.

Uma questão que merece atenção é que o fato da organização já ter destacado essas 4 capacidades, deixando claro seu objetivo de “fortalecer” as mesmas, demonstra sua crença na possibilidade e influenciar as atitudes dos moradores da comunidade através de seu modelo de trabalho, se utilizando de suas pré-disposições. Característica esta que pode ser um

demonstrativo – ao menos sob o âmbito da intenção - de sua congruência com o que se entende em teoria como marketing social.

O primeiro contato do TETO com as comunidades se dá através de eventos de visitas a potenciais novas comunidades (quando feitos de forma massiva, são chamados Mutirões de Visitas), que visam encontrar comunidades com o perfil que a organização foca. Após essa primeira busca, na medida em que uma comunidade corresponde às expectativas delineadas pelo perfil, são formadas assembleias de abertura para a apresentação do trabalho do TETO e da equipe de comunidades (EDC). Tal processo é conduzido pela área de diagnóstico da sede local. A partir de então a equipe de comunidades designada junta-se à área de diagnóstico para realizar o evento de detecção massiva (DM), cujo objetivo é aplicar enquetes de caracterização socioeconômica para começar a entender melhor sobre as peculiaridades e necessidades da comunidade em questão.

Através desse processo, a organização consegue estabelecer seu próprio diagnóstico sobre a comunidade enquanto desenvolve o “fortalecimento comunitário”. Ele tem por objetivo a consolidação do vínculo e da confiança com a EDC e, conseqüentemente, da comunidade com o TETO e por isso, é um momento de grande importância para o sucesso do trabalho contínuo. As ferramentas disponíveis no modelo de trabalho do TETO para este fortalecimento são, além da EDC, o FunTETO¹ e as construções/atividades massivas – já mencionadas.

3.2 Histórico da Organização TETO no Rio de Janeiro

Em novembro de 2006, TETO deu início às suas atividades no Brasil, começando pelo estado de São Paulo, se estendendo ao Rio de Janeiro em 2011. Atualmente a ONG está presente no país com equipes fixas em 19 comunidades de 4 estados diferentes – São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Bahia.

No Rio de Janeiro, o número de casas construídas chega próximo a 2000 e o número de comunidades com atuação fixa é de 5 com 1 abstenção. São elas, pela ordem de implementação: Jardim Gramacho, Vila Beira Mar, Parque das Missões – as 3 localizadas no município de Duque de Caxias - Canal do Anil - situada no bairro de Jacarepaguá - e mais recentemente

¹ FunTETO é um fundo da própria organização, cujo objetivo é financiar projetos comunitários de curto prazo. Tem uma metodologia de edital, e permite o cadastramento de projetos comunitários originados durante justamente o processo de fortalecimento comunitário, com um orçamento máximo de até R\$ 3.000, representando uma importante ferramenta do processo de trabalho.

Portelinha – de Santa Cruz. No passado houve atuação na comunidade de Sebinho, do bairro de mesquita, que precisou ser interrompida por tempo indeterminado por questões de segurança.

Todos esses projetos são coordenados por meio das equipes fixas de trabalho do escritório e das comunidades. Um corpo de trabalho formado por apenas 3 gestores contratados (nos cargos de Diretoria de Sede, Diretoria Operativa Social e Gerência de Recursos) e aproximadamente 400 voluntários fixos registrados até junho de 2016 na base do Pilote – um sistema de controle de registro de voluntários e inscrição de eventos adotado pela organização globalmente.

O processo de inserção de voluntários fixos – ou o chamado fluxo de voluntários – acaba sendo distinto e coordenado de maneira diferente em cada sede. No caso do Rio de Janeiro, a partir do momento que um possível voluntário demonstra interesse em participar das atividades do escritório de maneira “fixa”, através de uma inscrição via a plataforma do piloto, ele receberá um convite para um dos eventos de apresentação: as chamadas “RAs” – reuniões de apresentação – ou a feira de voluntariado. Nesses eventos, o futuro voluntário receberá informações mais detalhadas sobre o modelo de trabalho da ONG, as possíveis áreas atuação e os requerimentos para cada uma delas. Se o participante mantém seu interesse e possui disponibilidade, ele é convidado a deixar seus dados de contato para que a organização faça um contato futuro. Dentro de alguns dias após o evento, o indivíduo interessado recebe um e-mail com perguntas mais específicas sobre suas áreas de interesses, suas habilidades e sua disponibilidade de tempo. A partir do preenchimento destes formulários, a equipe de gestão interna da sede do RJ, faz uma triagem dos interessados e a alocação nas áreas do escritório de acordo com a necessidade de cada uma e o interesse do futuro voluntário. Este é um processo delicado, já que nem sempre as áreas fixas da ONG têm capacidade de absorver todos os voluntários interessados, enquanto que outras não recebem tantos interessados quanto necessitam. O momento envolve negociação e sensibilidade.

Feita a alocação, chega o momento de convidar os voluntários alocados para a chamada reunião de integração. Nela, eles são informados da área na qual foram inseridos e participam de uma palestra na qual recebem informações ainda mais detalhadas sobre o processo de trabalho da organização. O terceiro passo é a participação na primeira reunião de equipe. O voluntário recém-chegado deve estar presente na primeira reunião e apresentação de equipe, na qual lhe serão mostrados os detalhes sobre a área na qual irá atuar. Ressalte-se que o não comparecimento do indivíduo em qualquer um desses eventos resulta na interrupção de seu processo de inserção como voluntário fixo.

Na medida em que o voluntário passa por todo o processo de entrada e aceita sua área de alocação, é papel do coordenador de área registrá-lo como voluntário fixo no piloto e manter seu registro atualizado de acordo com sua participação. Caso um voluntário comece a se ausentar das reuniões com frequência sem uma explicação plausível, ele deverá ser atualizado no sistema como “voluntário inativo” e se tal ausência de estender por um tempo ainda mais prolongado, ou se o voluntário expressar tal desejo, o mesmo deverá ser excluído da equipe no sistema e seu status será atualizado. O voluntário pode requerer à equipe de gestão um certificado de participação pelo tempo dedicado. No entanto apesar deste aparente controle, não há até o momento uma análise mais minuciosa sobre o padrão de fluxo geral dos voluntários, ou seja, o período de tempo que costumam ficar, motivações para saída, entre outras pertinências. Questões que seriam um bom suporte para uma melhor gestão de voluntariado.

4 TETO: UM ESTUDO DE CASO

Em contrapartida ao que demonstram as pesquisas em termos de voluntariado brasileiro, o maior contingente de engajamento voluntário alcançado pelo TETO acaba sendo o público jovem com faixa etária entre 18 e 30 anos. O que se mostra uma dinâmica interessante, na medida em que, levando-se em consideração o senso comum, não é de costume esperar deste grupo social um forte senso de responsabilidade - fundamental para as organizações do terceiro setor. Apesar disso, o TETO tem apresentado resultados consideráveis com este grupo da América Latina a fora ao Rio de Janeiro. Isso não é por um acaso. A organização, desde sua concepção, vêm focando nessa faixa etária sob a crença de que os universitários estão em um momento crucial e estratégico de suas vidas. Momento em que eles passam a buscar um posicionamento para sua vida junto à sociedade. A organização entende que este momento “lhe dá muita força e energia, e uma vontade de mudar aquilo com o qual não concorda” (TETO, 2014). E assim ele se torna peça fundamental para o desenvolvimento da ONG.

De acordo com o Relatório de Atividades² do Brasil mais recente, entre 2012 e 2014, o TETO passou de um total 4915 voluntários mobilizados para 6421, ao passo que aumentou sua área de atuação, passando de 11 municípios para 24 nestes 2 anos. O aumento da sua visibilidade se reflete inclusive no número de fãs na sua página oficial brasileira da rede social *Facebook*, que passou de 30 mil em 2012 para aproximadamente 144 mil em 2016. É evidente que a visibilidade de uma organização é um aspecto facilitador na questão do engajamento e deve fazer parte das estratégias moldadas para tal fim. Porém, como já destacado, não é só de comunicação que se faz um marketing social capaz de alcançar o nível de engajamento necessário para a adesão voluntária da causa. Sendo assim, a fim de entender melhor os processos que promovem o envolvimento de indivíduos com a ONG, desenhou-se a pesquisa a seguir de forma a descrever visões dos voluntários em contraponto com as da ONG e as desenvolvidas na literatura.

² TETO. Relatório Anual de Atividades. 2014. Disponível em: <https://issuu.com/teto-brasil/docs/relatorio_atividades_2014_v10_1> Acesso em 10 Jun 2016.

4.1 O Método da Pesquisa

Para alcançar seu propósito, o presente trabalho buscou apresentar de maneira qualitativa e exploratória a questão do engajamento voluntário dentro de uma organização do terceiro setor. Dado que a pesquisa qualitativa “implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível” (CHIZZOTI, 2006), ela se mostra o método mais em alinhamento com a qualidade do tema investigado.

O caráter exploratório da pesquisa, por sua vez, é também importante tendo em vista sua característica de flexibilidade em relação aos métodos de investigação, como sublinhado por Malhotra (2011), uma vez que não se dispunha de informações suficientes desde o início da investigação. Dessa forma, a pesquisa desenvolvida foi composta por técnicas de revisão de literatura, análise de documentos, notícias, e por fim entrevistas em profundidade de modo a desenhar um estudo de caso satisfatório.

A primeira etapa, composta pela revisão bibliográfica demonstrou uma variedade de estudos sobre as temáticas separadamente, mas escassez em estudos acessíveis no que tange a questão do engajamento voluntário em si, principalmente no Brasil. Deste modo, a pesquisa bibliográfica alcançou seu objetivo de, não só estabelecer as bases do que já se conhece sobre o assunto (STUMPF, 2014), mas também a possibilidade de explorar novas áreas onde ainda não há consistência o suficiente, tendo em vista, principalmente, o fato de tal aplicação nunca ter sido feita com a organização aqui estudada.

A etapa de análises de documentos foi feita a partir da verificação de relatórios disponibilizados no site na própria organização, arquivos internos independentes divulgados como fonte de treinamento para voluntários e planilhas divulgadas pela própria equipe de gestão da sede do estado do Rio de Janeiro. Dessa forma, foi uma importante fase de obtenção de bases de informações para o estudo.

A principal ferramenta adotada para o desenvolvimento do trabalho de campo, com a obtenção de dados primários foi a condução de entrevistas individuais, em profundidade. Para tanto foram selecionados, aleatoriamente e de acordo suas disponibilidades de tempo, 2 membros contratados, e 8 voluntários entre fixos e pontuais na cidade do Rio de Janeiro, a fim de se obter um entendimento mais amplo das percepções a respeito do fenômeno. O roteiro adotado para as entrevistas era composto por um roteiro semi-aberto que buscava transpassar as experiências vividas anteriormente pelos voluntários e durante sua participação nas atividades da ONG, permeando as motivações por detrás de suas escolhas. As entrevistas foram realizadas

entre os meses de maio e junho de 2016 e o número de entrevistados foi definido de acordo com o conteúdo das respostas obtidas, na medida em que estas se tornaram repetitivas tornou-se adequado o encerramento deste processo.

O presente trabalho, portanto, pode ser entendido como um estudo de caso na medida em que possui a “capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p.27). Sendo assim, ele não tem pretensão em servir de base estatística, mas sim, de fonte de análise de um fenômeno, identificando problemas, microinterações, possíveis padrões e detalhes (DUARTE; BARROS, 2014). Com isso, possibilita, a partir da descrição da complexidade de um caso, apresentar perspectivas existentes sobre a questão, preparando o caminho para pesquisas posteriores.

4.2 Percepções e Análises

Um fato que merece especial atenção em meio a todos os processos de trabalho da organização é que, apesar de sua aparente complexidade, têm como principal mecanismo condutor, a força de trabalho voluntária. À exceção dos diretores gerais e de sedes, a maior parte dos colaboradores do TETO é formada por voluntários. Sendo assim, a organização depende muito do envolvimento destes em todas as áreas corporativas e sociais.

A própria organização classifica o papel de seus voluntários, especialmente de trabalho na comunidade, como vital. São eles, junto aos moradores, que lideram e acompanham o trabalho constante nas comunidades, sendo os principais representantes da organização em cada uma delas. Dessa maneira, reconhecem a importância de velar pelos processos, instâncias e ferramentas que garantam a qualidade, continuidade e coerência do trabalho dos voluntários.

Com o intuito de avaliar as características de um bom desempenho dos voluntários dentro do TETO, o Manual de Integração (2016) disponibilizado pela diretoria da organização propõe algumas sugestões de comportamento “ideal” de um voluntário: “Espera-se que os voluntários atendam alguns requisitos, tais como pontualidade, assiduidade, disciplina, respeito aos voluntários e ao público atendido”. Tais características não são efetivamente surpreendentes e mostram-se em acordo com as expectativas básicas de qualquer organização comum em relação a seus colaboradores. A questão latente é como garantir que tais comportamentos sejam efetivamente adotados dentro do ambiente de trabalho.

Um dos métodos adotados pela organização para criar alicerces para tais comportamentos é a condução das chamadas “atividades de formação”. O TETO demonstra com frequência sua iniciativa em trabalhar a questão da conscientização dos voluntários como

elemento fundamental do seu trabalho, e justifica isso por meio da crença de que “quando há um trabalho social, onde não há consciência e reflexão sobre o mesmo, ele se torna puro ativismo sem resultados. No entanto, quando nele está envolvida a criação de consciência, dos propósitos e dos objetivos pretendidos, podemos realizar a ação com efetividade” (PILOTE, 2014). Com esta estratégia, a instituição visa desenvolver o conhecimento, o desenvolvimento das habilidades e a transformação das atitudes de seus voluntários da seguinte forma:

1. Do conhecimento. Que o voluntário social, através da formação:
 - a. Conheça as relações que se dão na sociedade, seus problemas, desigualdades e recursos.
 - b. Conheça a função e objetivos da ação voluntária em seu contexto.
 - c. Conheça a visão, missão e valores da organização, que pertence.
 - d. Conhecer a realidade de nosso país e que isso impacte nas decisões futuras do voluntário.
2. De habilidades:
 - a. Adquirir hábitos de dinâmica e trabalho em conjunto com a comunidade.
 - b. Adquirir hábitos de participação.
 - c. Desenvolva capacidades de liderança e organização.
3. De atitudes:
 - a. Possua consciência crítica da sociedade.
 - b. Aumentar e se aprofundar nas motivações para o trabalho junto com as famílias e comunidade.
 - c. Reforçar atitudes que completem sua atuação profissional.

(LIMA; GONZALES, 2016)

E isso acaba sendo percebido e valorizado por seus membros, alguns inclusive propõem a realização das mesmas com mais frequência:

Cara, eu concordo muito com a forma que aqui tem de fazer o voluntário refletir, com as dinâmicas que rolam nas construções, na ECO³... Poderia ter mais isso nas próprias equipes, dos voluntários virem pra cá refletir sobre alguma coisa, não só focar nos problemas da área dentro das equipes fixas. Isso me faz refletir muito sobre tudo, se eu refletisse mais acho que ficaria mais engajado. Às vezes você paga um psicólogo caro para isso e as atividades aqui já conseguem isso (Homem, 23 anos, voluntário em atividades pontuais e fixo há 1 ano na área de recursos).

A ECO foi muito linda porque os líderes foram excepcionais, desde as dinâmicas que foram feitas até o último momento que era para escrever os nomes das camisas eu não queria ir embora (...) E eu senti muito envolvimento, a gente discutia, conversava... A gente sempre tava trabalhando e eu sempre vi muito engajamento (Mulher, 21 anos, voluntária pontual há 4 meses).

Dessa maneira, a organização acaba promovendo, através da comunicação, um dos elementos principais do marketing social: a conscientização. Estar focado em lembrar seus parceiros da importância do trabalho que tem sido feito e dos problemas que a organização

³ ECO ou “Escutando Comunidades” trata-se de um dos eventos massivos promovidos pela ONG TETO, no qual os voluntários visitam comunidades na quais a organização atua a fim de entrevistar moradores para entender suas demandas e garantir que os projetos estejam alinhados com o desejo da comunidade.

procura solucionar, fortalece questões motivacionais já destacadas anteriormente por Cnaan e Goldberg-Glen (1991), como a consciência de que esta seria uma oportunidade de fazer algo de valor, criando uma sociedade melhor.

Outro aspecto observado é que o TETO possibilita diferentes formas de atuação como voluntário. É possível trabalhar dentro das equipes fixas de comunidade, nas equipes fixas do escritório e pontualmente nas atividades massivas promovidas pela organização. Flexibilidade que se mostra uma ferramenta de recrutamento bastante útil para a ONG.

As equipes fixas de comunidade são compostas por voluntários permanentes em uma determinada comunidade, acompanhando continuamente os projetos desenvolvidos pelos moradores em conjunto com o TETO. Estes estão em campo aos finais de semana (sábado ou domingo) e o cronograma de atividades varia de acordo com cada equipe, dedicando em média 6 horas de trabalho semanalmente. Já nas equipes fixas de escritório, o voluntário pode atuar em umas das diversas áreas apontadas nos organogramas da instituição - já apresentados. Cada equipe é composta por um coordenador voluntário e voluntários fixos, a fim de organizarem, planejarem, dividirem e desenvolverem as atividades cabíveis às suas responsabilidades. Estes voluntários precisam se comprometer a estar presente em reuniões semanais no escritório do TETO, de modo a alinhar suas tarefas e executar boa parte de suas atividades remotamente, dedicando no mínimo 4 horas de trabalho semanalmente. Os voluntários coordenadores têm que dedicar ainda mais tempo, uma vez que devem participar também de reuniões de alinhamento quinzenais com os diretores.

Já o modelo de mobilização voluntária pontual trata-se de atividades propostas para a conclusão de projetos específicos, em grande parte de atuação massiva. Ou seja, uma atividade que tem data de início e término previamente estabelecidas com objetivos muito claros e palpáveis. São muitos os exemplos, entre eles as próprias construções, as aplicações de enquetes, eventos de captação de recursos, entre outros. Como o próprio Manual de Integração (2016) destaca, este sistema facilita a participação de pessoas com interesse no trabalho voluntário, mas que não conseguem dedicar tempo do final de semana para as atividades em campo de forma contínua, porém podem investir certo tempo livre pontualmente, como por exemplo um final de semana específico, o período de férias acadêmicas ou profissionais. Questão que chegou a ser corroborada por um dos voluntários:

na época eu já tava querendo ser voluntário de alguma coisa, só que eu tinha dificuldade de achar alguma coisa que casasse com meu perfil, sabe? Tanto pela questão da disponibilidade, como eu falei, eu ficava trabalhando até tarde então durante a semana era bem complicado, então tinha que ser alguma coisa que fosse aos fins de semana. Só que ao mesmo tempo eu não queria alguma coisa que

comprometesse todos os fins de semana e aí quando eu fiquei sabendo do TETO casou tudo. (Homem, 33 anos, voluntário em atividades pontuais há 4 anos, fixo há 2 anos)

A maior parte dos voluntários entrevistados, inclusive, relatou que sua primeira participação na organização havia sido uma atividade massiva. O fato de ser uma ação com duração relativamente curta e com uma promessa de entrega bastante palpável parece ser um grande atrativo inicialmente para possíveis voluntários, sendo um facilitador para a atração de futuros voluntários fixos. As atividades massivas se mostram como a grande chance da organização cativar voluntários inicialmente e engajá-los em sua causa.

Nesses eventos, em especial nas construções, os voluntários, inclusive os de primeira viagem, são expostos ao problema que o TETO combate: a pobreza. Os voluntários conhecem aqueles a quem a ONG ajuda e vivencia a situação na qual vivem. O que ajuda na criação da atmosfera de mudança de uma injustiça – relatada também por Cnaan e Goldberg (1991), além da sensação de se estar fazendo algo verdadeiramente útil. A simbologia que a construção de uma casa para uma família real cujos membros os voluntários conhecem pessoalmente torna a experiência como um todo bastante forte. Dessa maneira, a organização investe na sensibilização constantemente como ferramenta de engajamento. Como relatam alguns voluntários:

Me amarrei na construção, foi uma experiência muito forte de convivência com a galera, não só a questão de construir a casa com a família, aquela questão emocional, aquela choradeira na inauguração. (Homem, 33 anos, voluntário em atividades pontuais há 4 anos e fixo há 2 anos)

Depois da ECO eu vi o que muita gente não entende se não viver... E eu vivi e hoje eu consigo entender. Se antes eu tinha um amor, uma vontade, agora é muito mais. (Mulher, 21 anos, voluntária em atividades pontuais há 6 meses)

Teve uma enquete que a gente aplicou que eu lembro até hoje que uma voluntária que já tinha uma certa experiência quando a gente saiu da casa do senhor ela começou a chorar muito, foi uma história muito pesada mesmo e foi logo a primeira, e eu lembro até hoje da história do cara, da reação da menina que por ser mais experiente deveria ta acostumada com aquela situação, a forma como impactou ela e que me impactou também. Fiquei 1 mês inteiro só falando do TETO. Nossa, devem ter me achado insuportável! É o efeito TETO, só falava disso... Mas porque foi algo que me impactou muito. (Homem, 23 anos, voluntário em atividades pontuais há 1 ano e fixo há 6 meses)

O Manual de Integração (2014) ressalta que o reconhecimento da dedicação e do trabalho dos voluntários pela causa é essencial para a continuidade do TETO. Contar com colaboradores satisfeitos e dispostos a desenvolver mais projetos fortalece o espírito de equipe

e aumenta o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido em conjunto. Objetivando isso, a organização faz uso de algumas medidas, como a emissão de certificado de participação para voluntários em atividades pontuais, bem como por participação contínua em equipes fixas no escritório e nas comunidades. Além da produção de e-mails de veiculação interna para divulgação e valorização dos voluntários envolvidos com importantes projetos dentro da ONG.

Outro ponto relacionado ao reconhecimento que chama atenção, sendo mencionado diversas vezes durante as entrevistas, é a oportunidade de crescimento dentro da instituição. Ou seja, aparentemente cria-se uma cultura de reconhecimento semelhante a feita em organizações convencionais, oferecendo uma cadeia de oportunidades de liderança que estimula ainda mais a participação do voluntário. É o que mencionam, de maneiras distintas, tanto voluntários quanto membros contratados da organização:

Eu tava conversando com um professor sobre a peculiaridade do TETO que mesmo com a questão não-remunerativa, tem um coordenador, coordenador-geral, voluntário... É muito do desempenho pessoal do voluntário ali. Não tem muito privilégio. Se tu é bom, tu vai subir, porque a carga e a demanda é muito forte. Isso eu acho legal no TETO. Tipo, acontece uma meritocracia instalada na essência. Isso é muito legal (Homem, 27 anos, ex-voluntário em atividades pontuais e fixas há 3 anos e membro contratado há 6 meses)

Este fator corrobora um dos aspectos levantados na literatura a respeito da questão do ganho de experiência proporcionando atividades desafiadoras úteis para um futuro trabalho remunerado, ou bem reconhecidas por um grupo social ou instituição que o voluntário almeje:

Tem um outro fator que influenciou um pouco porque na época eu tinha vontade de fazer uma MBA fora – que eu fiz – e sei lá, o trabalho voluntário era uma parada que era valorizado no currículo para ser admitido...Mas também não foi o fato relevante nem fundamental. Mas acho que tudo na vida é um conjunto de fatores, né? (Homem, 33 anos, voluntário pontual e fixo há 4 anos)

Em outros momentos, o tema do reconhecimento aparece revestido na questão da “lembrança”. Mais de um voluntário destacou o ato de ser chamado pela organização para executar uma determinada tarefa especial, um diferencial para seu sentimento de importância e pertencimento:

Teve uns 3 meses que eu fiquei fora justamente porque eu precisava estudar, terminar a faculdade. E aí, eu voltei porque me chamaram para ser chefe de escola, olha só. Aí eu aceitei, virei chefe de escola e no final de 2014, início de 2015 eu virei coordenador da equipe e eu acho inclusive que foi uma estratégia de me conseguir de volta, sabe? Acho que gerou mais significado para mim, foi bem forte. (Homem, 23 anos, voluntário em atividades pontuais e fixo na área de gestão comunitária há 3 anos)

Aí eu voltei [ao Brasil] mas eu nem estava pensando em voltar para o TETO, ainda estava decidindo minha vida... Aí a galera falou que ia ter construção e tal mas como a galera estava meio apertada pra arranjar staff, aí em cima da hora me chamaram pra ser líder de construção... A coordenadora me ligou, explicou que estavam precisando... E aí voltei com tudo. Aí voltei como voluntário pontual, depois de ser

líder me chamaram para ser intendente, mais ou menos nessa época voltei para o escritório com tudo. (Homem, 33 anos, voluntário pontual e fixo nas áreas de FeA e gestão há 3 anos)

A sensação de pertencimento em si parece ser, dentre todas as motivações a mais ressaltada entre os voluntários entrevistados. Embora de maneiras diferentes, sempre chegam a este ponto. É essa sensação em especial que aparenta ser capaz de manter o voluntário fixo. A partir da participação de uma atividade, a experiência da interação com os demais voluntários e com as famílias ajudadas faz com o que estes se sintam confortáveis e parte de um novo grupo social. A cultura organizacional de acolhimento relatada por todos os voluntários entrevistados corrobora essa percepção:

É a comunidade né, eu faço o trabalho fim do TETO... Aquelas pessoas lá são minha família, eu visito mais aquelas pessoas do que os meus tios, então isso é uma motivação também, as pessoas, a equipe... (Homem, 23 anos, voluntário em atividades pontuais e fixo da área de gestão comunitária há 3 anos)

O principal diferencial é essa união do TETO, a união dos voluntários, dos coordenadores, da equipe, de todo mundo, sabe? E a coisa de passar para comunidade que tem que existir união para acontecer transformação é muito bom. Acho isso muito lindo porque em outros lugares que eu já participei tinha muito panelinha, tinha muita coisa de você não poder participar, não fazer isso, não fazer aquilo, tem que ser uma pessoa experiente... Aqui estão abrindo portas a todo momento. Então, eu posso não ter experiência nenhuma, mas eu fui abraçada como se fosse uma voluntária de anos, então o acolhimento que tem é muito fantástico, sabe? Não é só um trabalho voluntário, é sim um trabalho interno mesmo... que está todo mundo junto, todo mundo se abraça e todo mundo consegue fazer alguma coisa. É bem isso. (Mulher, 21 anos, voluntária em atividades pontuais há 6 meses)

A questão da relação com outros voluntários e a criação de relacionamentos, já levantada pelos teóricos e reforçada como um dos principais fatores na escala apresentada por Cnaan e Goldberg (1991) mais uma vez se apresenta como um forte fator motivacional:

O fato inicial foi isso, ter me identificado com a causa, o modelo de trabalho e tal... Mas depois acho que com certeza um dos fatores principais pra eu ter continuado e cada vez me envolvendo mais é principalmente o círculo de voluntários em si. Eu não vou ser hipócrita aqui de falar 'ah é só a causa, acabar com a extrema pobreza e tal...' Obviamente isso influencia e é um motivador, mas eu não 'tô' voluntário do TETO há 4 anos pensando pura e exclusivamente nas famílias. (Homem, 33 anos, voluntário pontual e fixo em diferentes áreas há 2 anos)

Em contraponto às motivações no engajamento, faz sentido procurar entender os casos de desmotivação também a fim de trazer soluções à tona. Em outras palavras, em paralelo com o exposto por Cnaan e Goldberg (1991), entender o que pode fazer com que a experiência do voluntário não seja satisfatória em dado momento. Ao questionar os voluntários sobre isto, foi

possível identificar alguns pontos principais como a questão do desgaste, inexperiência em gestão de pessoas e barreiras de comunicação:

No TETO apesar da gente proporcionar muito aprendizado, a gente proporciona um desgaste muito grande. Porque devido a umas faltas de alinhamento, os voluntários acabam se desgastando. Se a organização fosse mais alinhada e mais organizada, rolaria menos desgaste. Só que é muito difícil você manter alinhamento com alto índice de rotatividade. Uma vez que você consiga diminuir a curva da rotatividade e aí você melhora o alinhamento e diminui o desgaste. Inclusive minha proposta é ficar no TETO por no mínimo 6 anos. (Homem, 27 anos, ex-voluntário em atividades pontuais e fixas há 3 anos e membro contratado há 6 meses)

(...) aí você se sente desmotivado internamente também pelos entraves as vezes da comunicação. As vezes por ser uma ONG muito grande, com muitas áreas, as áreas não se comunicam bem, então há muito desencontro de informação. Aí você tá super fazendo alguma coisa e alguém já fez, aí você pensa 'poxa, gastei meu tempo à toa'. (Mulher, 25 anos, ex-voluntária em atividades pontuais e fixas por 1 anos, contratada há 2 meses)

Porém estes, de fato, não demonstram ser fatores reconhecidos por voluntários apenas pontuais, na medida em que estes acabam não chegando a vivenciar a rotina organizacional. Nestes casos, grande parte dos motivos relatados como fatores de desmotivação estão relacionados ao foco em outra atividade que demanda tempo e problemas de gestão dos coordenadores das atividades no acompanhamento do voluntário, como relatado por um dos membros:

O desgaste acontece mais com o voluntário fixo de mais tempo mesmo. O voluntário "rápido" é mais por falta de gestão mesmo. Falta de gestão de pessoas por parte do coordenador e falta de acompanhamento maior. Por que você faltou a reunião? Por que você saiu? Seu coordenador te chamou? (Homem, 27 anos, ex-voluntário em atividades pontuais e fixas há 3 anos e membro contratado há 6 meses)

Embora esses aspectos tenham sido observados pelos próprios voluntários e membros contratados, não existe até então na sede da organização do Rio de Janeiro um processo claro desse acompanhamento de voluntários e de análise do engajamento dos seus membros. A organização em si aparenta seguir preceitos de marketing social no engajamento voluntário de forma orgânica e experimental, porém sem o estabelecimento claro de estratégias baseadas em pesquisa ou uma base de dados muito estruturada, ao contrário do recomendado por Kotler e Lee (2010) como boas práticas a fim de melhorar a eficiência do trabalho proposto.

Porém, para além dos processos internos de absorção e manutenção de voluntários, é essencial que a organização consiga se fazer conhecer pelos seus públicos-alvo de maneira que estes não só saibam de sua existência, mas que a identifiquem de tal forma positiva que lhes faça surgir o interesse. Questionados sobre a fonte pela qual ficaram sabendo inicialmente da organização, a maior parte dos voluntários citou a rede social facebook como principal

plataforma. Isso, por suposto, está diretamente ligado a outra questão frequentemente levantada pelos voluntários sobre a rede de conhecidos e amigos que os incentivaram – diretamente ou não – a dar o primeiro passo rumo ao voluntariado.

Acho que as pessoas conhecem o TETO mais através das mídias sociais, principalmente por conta dos voluntários serem muito engajados, eles compartilham, aí os amigos ficam sabendo... Acho que é uma rede. Acho que é uma teia que vai se juntando, então acho que as mídias sociais são a porta. Mais do que o boca-a-boca, a gente pode postar uma foto e a pessoa pensar ‘nossa!’, tem uma foto ali mostrando né... E foi muito o que aconteceu comigo. (Mulher, 21 anos, voluntária em atividades pontuais há 6 meses)

Foi uma colega que eu vi que tava fazendo algum tipo de atividade, nem sabia o que era o TETO em si, eu vi pelo *facebook* e isso despertou em mim que eu deveria fazer algum tipo de trabalho voluntário, e perguntei pra ela ‘cara, me explica mais sobre essa ONG e tal’ e ela me explicou. (Homem, 23 anos, voluntário em atividades pontuais e fixo há 1 ano na área de recursos).

Mais uma vez a questão da estrutura social em rede mostra sua devida interferência. Cabe à organização entender e usar isso ao máximo a seu favor, investindo no potencial das comunicações em rede. Entretanto na visão de alguns voluntários este recurso não é completamente explorado pela ONG:

Às vezes eu acho que falta esclarecimentos maiores para os voluntários, ou então para quem ta querendo participar... Às vezes posta alguma parada no *facebook* e ninguém responde. Eu não vejo uma explicação... E o *facebook* eu vejo que é a maior porta de entrada para isso, então eu acho que tinha que ter mais cuidado, alguém dedicado a isso, acho que as vezes falta um pouco de carinho maior com essas mídias. Isso foi o que eu vi. (Mulher, 21 anos, voluntária em atividades pontuais há 4 meses)

Dessa forma, é possível verificar que existem, de fato, fatores internos e externos ao funcionamento da organização relevantes no processo de engajamento como um todo. Não há voluntário sem que se tenha tido um primeiro contato com a ONG positivo, assim como não há voluntário caso a organização não cumpra ao mínimo com as expectativas criadas inicialmente. Assim como ocorre no âmbito comercial no qual o produto ou serviço devem estar alinhados com as expectativas do consumidor para que ele não somente volte a escolhê-los, como também se torne um replicador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do estudo, pôde-se compreender melhor conceitos relacionados ao marketing voltado para causas sociais, organizações sem fins lucrativos e suas dinâmicas no contexto brasileiro. Na medida em que se verifica a existência de abordagens diferentes na literatura sobre os termos estudados, se faz necessário estabelecer alguns esclarecimentos sobre conceitos como terceiro setor e marketing social, além de aprofundar questões relacionadas ao funcionamento da ONG em questão: a TETO.

A escolha pelo método de estudo de caso surgiu como recurso mais adequado tendo em vista a abrangência de fontes de dados a serem analisados, a escassez de dados prévios e o objetivo de se estudar a atuação de uma instituição que vem crescendo em tamanho e impacto no Brasil. Isso através de intensa pesquisa, não apenas sobre a percepção de seus membros, mas também tendo como base a teoria presente na literatura, percepções observadoras e análise de documentos internos da organização acessíveis.

Levando-se em conta a visão de Kotler (1978) de que o marketing estaria relacionado à execução de atividades de análise, de planejamento, implementação e controle, foi possível compreender que consciente disso ou não, a ONG TETO acaba exercendo alguns desses processos em suas atividades relacionadas ao marketing social voltado ao público voluntário. Verificou-se aspectos de análise e planejamento dentro das ações massivas promovidas pela ONG, nas quais há uma preocupação clara com a questão da conscientização desenvolvida através das chamadas atividades formativas. Estas, evidentemente, precisam ser analisadas e planejadas cuidadosamente para que a ação ao ser implementada tenha o efeito desejado.

Outro aspecto fundamental que pôde ser observado é a noção relativamente clara da organização de quem são os seus clientes dentro do âmbito do público voluntário, na medida em que esta assume um público-alvo jovem e universitário. Como ressaltado por Kotler e Lee (2010, p.63), este enfoque em saber quem são seus clientes e do que eles precisam é o principal fator ao qual o sucesso de uma organização é atribuído. Ou seja, a compreensão por parte da ONG sobre necessidades dos voluntários como acolhimento, relacionamento, ambiente descontraído, atividades desafiadores e sensação de relevância, como descritos nos depoimentos dos próprios voluntários, permite que esta ofereça tais benefícios e em consequente, obtenha um retorno positivo de seu público. Dessa forma, isso pode explicar em boa parte seu sucesso em recrutar voluntários para ações massivas, atraindo em sequência, boa parte deles para o compromisso fixo.

Entretanto, é possível que haja lacunas no trabalho de atração de voluntários. Isso porque, apesar da aparente consciência dos canais de comunicação mais atrativos para a troca de mensagens com seu público-alvo – importante ferramenta de marketing destacada por Dolnicar e Lazarevski (2009, p.277), voluntários relatam dificuldades de comunicação do público interessado com a instituição através do *facebook*, que seria seu principal canal. Ainda assim, tendo em vista aqueles que já entraram na ONG, a construção de uma imagem atrativa – outra importante ferramenta destacada por Dolnicar e Lazarevski (2009, p.277) – mostra-se eficaz, na medida em que boa parte dos voluntários relata que seu interesse tenha sido fortalecido através das redes sociais e do site da instituição.

A questão da eficácia do fluxo de comunicação é tão importante que chega a ser comentada como um fator de desmotivação entre os próprios voluntários fixos. O fato de, com frequência, não terem conhecimento sobre o que as demais áreas estão fazendo ou não terem o devido apoio ou reconhecimento de outras áreas de atuação dentro da organização promove um desgaste que se apresenta como um fator de risco no processo de engajamento do voluntariado.

A falta de processos bem definidos de análise e controle no que tange o fluxo de engajamento do voluntariado dificulta que gestores da ONG tenham clareza suficiente sobre tais lacunas que prejudicam sua mobilização voluntária, desperdiçando a oportunidade de gerar soluções eficazes para tais problemas. Assim, apesar dos voluntários entrevistados se mostrarem engajados e satisfeitos com o TETO de uma maneira geral, todos possuíam questões de descontentamento a serem consideradas. O que demonstra que a organização ainda precisa investir em processos ligados ao engajamento para garantir que a expectativa de seus voluntários seja cumprida com cada vez mais excelência, garantindo a manutenção de sua motivação.

O trabalho desenvolvido, portanto, apresenta relevância, na medida em que, abordando um tema crítico e cada vez mais recorrente nas dinâmicas sociais, pode ajudar outras organizações do terceiro setor a perceberem quais pontos merecem maior atenção, além de entenderem melhor um de seus principais públicos-alvo. Novas pesquisas devem ser estimuladas dentro da organização, de forma a obter dados mais estatísticos junto aos voluntários a fim de destacar pontos mais críticos e priorizar a busca de soluções de marketing para as lacunas apresentadas. Por fim, a partir da compreensão da importância de análise contínua sobre as dinâmicas de engajamento do público voluntário, é fundamental haver consciência de que não sendo este o único público de importância para a manutenção da ONG, faz-se necessário o desenvolvimento de maiores estudos sobre os outros demais públicos envolvidos.

REFERÊNCIAS

ANDREASEN, Alan. **The life trajectory of social marketing**: some implications. *Marketing Theory*, n. 3, p. 293-303, 2003

CAPITÃO denuncia Greenpeace por apoio à caça do urso polar. *Correio do Brasil*, São Paulo. 08 maio 2016. Disponível em: <<http://www.correiodobrasil.com.br/capitao-denuncia-greenpeace-por-apoio-caca-do-urso-polar/>>. Acesso em: 12 maio 2016

CARDOSO, Univaldo Coelho. **OSCIPI**: organização da sociedade civil de interesse público. Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em:<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d859d470786e9468569ec9ba3c8b7496/\\$File/5194.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d859d470786e9468569ec9ba3c8b7496/$File/5194.pdf)> Acesso em: 20 de março de 2016

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ. Vozes, 2006.

CNAAN, R. A.; GOLDBERG-GLEN, R. S. Measuring motivation to volunteer in human services. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.27, n.3, p. 269-284. 1991.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2002.

VOLTOLINI, Ricardo. (Org.). **Terceiro setor**: planejamento e gestão. São Paulo: Editora Senac, 2003.

DOLNICAR, Sara; LAZAREVSKI, Katie. **Marketing in non-profit organization: an international perspective**. *International Marketing Review*: Vol. 26, 2009, p.275-291.

DRUCKER, Peter. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos**: princípios e práticas. Editora Pioneira, 1994.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio.(Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2014.

FARRELL, J. M.; JOHNSON, M. E; TRYNAM, D. G. Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition. **Journal of Sport Management**, v.12, n.4, p. 288-300, 1998.

FERNANDES, Rafa. **Pirâmides de engajamento**. Greenpeace. 25 jun 2015. Disponível em: <<https://greenwire.greenpeace.org/brazil/pt-br/pir%C3%A2mides-de-engajamento>> Acesso em: 10 jun 2016.

HALLMANN, Kirstin; HARMS, Gesine. Determinants of volunteer motivation and their impact on future voluntary engagement. **International Journal of Event and Festival Management**, v.3, p. 272-291, 2012.

HAQ, Gary; WHITELEGG, John; CINDERBY, Steve; OWEN, Anne. The use of personalised social marketing to foster voluntary behavioural change for sustainable travel and lifestyles. **Local Environment**, York, v.13, n.7, p. 549-569, 2008.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1978

_____. LEE, Nancy R. **Marketing contra a pobreza: as ferramentas da mudança social para formuladores de políticas, empreendedores, ONGS, empresas e governos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____. ROBERTO, Ned; LEE, Nancy. **Social marketing: improving the quality of life**. 2ª. Ed. Sage, 2002.

LIMA, Julio; GONZALEZ, Amory. **Manual de Integração: Voluntariado**. 2016.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SHIFFMAN, L. G., KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SINPROP. **O que é Marketing Social**. 2016. Disponível em: <<http://www.sinprop.org.br/clipping/2001/CLIPPING2001-167.htm>> Acesso em: 3 maio 2016.

STUMPF, Ida R. C. **Pesquisa Bibliográfica**. In DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TETO. **Caderno do Coordenador de Comunidade**. 2015.

_____. **O que é TETO**. Disponível em: <<http://www.techo.org/paises/brasil/teto/o-que-e-teto>>. Acesso em: 10 de setembro de 2015.

_____. **Pilote Mestre**. Rio de Janeiro, 2014.

_____. **Relatório Anual de Atividades**. 2014. Disponível em: < https://issuu.com/teto-brasil/docs/relatorio_atividades_2014_v10__1_> Acesso em: 15 fev 2016.

TRIGUEIRO, André. **Brasil tem 16,4 milhões de voluntários. É pouco**. G1. Rio de Janeiro. 8 dez 2014. Disponível em: < <http://g1.globo.com/natureza/blog/mundo-sustentavel/post/brasil-tem-164-milhoes-de-voluntarios-e-pouco.html>> Acesso em: 3 maio 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.