GESTÃO DA COMUNICAÇÃO-NEGOCIAÇÃO E MARKETING EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Vivian Anese¹

Carlos Costa¹

Denise Porn²

¹ Faculdade Meridional - IMED

² Universidad De La Salle

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO-NEGOCIAÇÃO E MARKETING EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Resumo: Considerando as seis dimensões da capacidade de gestão de stakeholders, propostas por Freeman (1984) e Freeman, Harrison e Wicks (2007) para as empresas com fins lucrativos, este estudo objetivou analisar a gestão de duas dessas - a comunicação-negociação e o marketing - para organizações sem fins lucrativos (OSFL). Utilizando-se a abordagem qualitativa, entrevistou-se 12 gestores de destacadas OSFL na área da assistência social, registradas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (COMDICA) de Passo Fundo, Rio Grande do Sul (RS), analisando-se as informações pela técnica de análise de conteúdo, operacionalizada pelo software MAXQDA v.7. Os resultados evidenciaram fragilidade na forma com as OSFL conduzem a gestão da comunicação-negociação e do marketing com seus stakeholders, uma vez que, de modo geral, há falta de planejamento estratégico e pessoas preparadas para tal tarefa. No entanto, apresentam potencial para qualificar essas relações, profissionalizando serviços referentes às dimensões consideradas.

Palavras-chave: Teoria dos stakeholders. Comunicação e negociação. Marketing. Organizações Sem Fins Lucrativos.

1 Introdução

As organizações sem fins lucrativos (OSFL) são associações ou fundações que formam o terceiro setor e buscam manter suas ações com recursos de diversas fontes, sejam elas de arrecadações de campanhas, doações espontâneas, projetos aprovados, convênios, parcerias, entre outros (Jaaskelainen, 2015; Vuokko, 2010). Tal condução evidencia a necessidade do estabelecimento de relações, que se dão com os seus *stakeholders*. Esses, são identificados como pessoas, grupos, bairros, organizações, instituições, sociedades, que podem favorecer a qualificação das partes interessadas, reais ou potenciais (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Nessa direção, a partir dos estudos de Freeman (1984), surge a teoria dos *stakeholders* que faz referência a “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela efetivação dos objetivos da organização” (Freeman, 1984, p. 46)

Assim compreendido, evidencia-se que a comunicação, a capacidade de negociação e o marketing são ferramentas indispensáveis no processo de divulgação de tais organizações e das atividades por elas empreendidas, assim como, para fomentar as relações com os seus *stakeholders*. De modo especial, para a realidade das OSFL, tais ferramentas são fundamentais para afetar o comportamento das pessoas em contribuir ou colaborar (Jaaskelainen, 2015; Juholin, 2013; Kotler, 2008).

Merecem destaque alguns estudos sobre a temática. Dentre os mais atuais, um realizado na Líbia, que aprofundou como as OSFL adotam e usam as mídias sociais (Facebook) para se comunicar com a sociedade (Attouni & Mustaffa, 2014), outro realizado

na Finlândia tem abordado a qualidade e a eficácia da comunicação do ponto de vista dos *stakeholders* de OSFL (Jaaskelainen, 2015). Nos Estados Unidos da América (EUA), Sisson (2016) desenvolveu uma pesquisa sobre o engajamento das redes sociais para tais organizações, ainda nos EUA, Jameson (2017) estudou os processos estratégicos de comunicação para melhorar a participação de doadores a OSFL. Recentemente um estudo realizado por Algharabat, Rana, Dwivedi e Alalwan (2018), na Jordânia, inferiu que a telepresença, a presença social e o engajamento influenciam o boca-a-boca eletrônico e aumentam a vontade das pessoas em doar para as OSFL.

Na convergência de estudos já realizados e da necessidade de novos, destaca-se o trabalho de Freeman (1984) e mais tarde de Freeman, Harrison e Wicks (2007) especificamente para organizações com fins lucrativos. Freeman (1984) deu destacada ênfase à capacidade de gestão de *stakeholders*, fazendo alusão às emergentes necessidades organizacionais da época, com amplitude às relações gerenciais de grupos de interesse. Para o autor, a alta capacidade de gestão dos *stakeholders* é o resultado das organizações que são capazes de compreender e implementar os relacionamentos, equilibrando e mantendo os interesses com os *stakeholders* para que seus objetivos sejam alcançados. Tais objetivos, de acordo com Freeman (1984) e Freeman, Harrison e Wicks (2007), e considerando a realidade de empresas com fins lucrativos, se dão na direção do atendimento de seis dimensões da capacidade de gestão de *stakeholders*, sendo elas: comunicação e negociação, marketing, proatividade, formulação estratégica, recursos e *stakeholder-serving*.

No estudo intitulado *Managing for stakeholder: survival, reputation, and success*, Freeman, Harrison e Wicks (2007) ressaltam que tais dimensões podem ser utilizadas para OSFL, pois acreditam que essas também necessitam da criação de valores com os *stakeholders* para manterem-se e fazerem o bem para a sociedade. Assim, buscou-se considerar para este estudo apenas duas dessas dimensões - a comunicação-negociação e marketing. Tal escolha se deu devido à semelhança entre elas e por focarem fortemente na divulgação das ações das OSFL, o que pode contribuir fortemente com a forma de gestão dessas associações.

Com tal direcionamento, este estudo teve como objetivo principal o de analisar como os gestores de OSFL fazem a gestão da comunicação-negociação e do marketing. Como objetivos secundários buscou-se compreender de que forma acontece a interação da comunicação e negócio com os *stakeholders* e, ainda, verificar como utilizam o marketing para se aproximar deles e conhecer suas necessidades.

Diante do exposto, além desse capítulo introdutório (Capítulo 1), este trabalho encontra-se estruturado em outros quatro capítulos essenciais. O Capítulo 2, aborda um referencial teórico considerando aspectos essenciais das duas dimensões em estudo – comunicação-negociação e marketing em OSFL. Ao Capítulo 3 traz-se os procedimentos metodológicos adotados para o estudo e, em sequência, ao Capítulo 4, a apresentação e discussão dos resultados. Em seguida, apresenta-se as considerações finais advindas do estudo, de modo a refletir sobre como é feita a gestão das dimensões pelos gestores das OSFL.

2 Referencial Teórico

Antes de adentrar-se a apresentação e análise dos dados empíricos, cerne deste estudo, destaca-se neste capítulo conceitos essenciais sobre as dimensões da capacidade de gestão de *stakeholders* propostas por Freeman, Harrison e Wicks (2007) - comunicação-negociação e marketing - tomando-as para a realidade das OSFL.

2.1 Comunicação-negociação em OSFL

O termo comunicação-negociação é definido como uma das dimensões da capacidade de gestão de *stakeholders* por Freeman, Harrison e Wicks (2007), após uma reestruturação no estudo elaborado por Freeman (1984), que as tinha em dimensões separadas. Para esse grupo de estudiosos, a semelhança de significado dos dois termos justificou a união em uma única dimensão. Tal dimensão foi estruturada especificamente para empresas com fins lucrativos. No entanto, são aplicáveis, como já dito, para OSFL, devido serem também empresas que, apesar de não visarem lucros, necessitam dele para manterem-se e, para isso, precisam buscar relações que favoreçam suprir tais necessidades (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007).

Assim, pode-se compreender que uma organização com alta capacidade de gestão, com ou sem finalidade de lucro, preocupa-se com os processos de comunicação e negociação com seus múltiplos *stakeholders*, relacionando-se com esses para atender suas necessidades, bem como, envolvendo-os de forma participativa e comprometida (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007). A comunicação e a negociação quando pensadas como estratégias de uma organização, influenciam na gestão e na forma de divulgação e transparência de suas ações e resultados (Chad, Kyriazis, & Motion, 2014; Lewis, 1999; Uzunoglu & Kip, 2014).

Esse processo de comunicação e negociação, analisado em organizações sem fins lucrativos, tem um suporte teórico destacado em Waters, Burnett, Lamm e Lucas (2009) e Attouni e Mustaffa (2014), os quais afirmam que a comunicação, nessas organizações, pode se dar pelo próprio *stakeholder*, visto que ele é um dos meios mais eficientes para atingir os demais indivíduos para ampliar os relacionamentos. Em sentido contrário, Cornelissen (2014) e Lucena (2004) pontuam a importância do *feedback* dos gestores aos *stakeholders*, considerado um excelente meio de comunicação que contribui com o atendimento das expectativas pela comunicação de resultados.

Além disso, o telemarketing é outra ferramenta utilizada como um meio eficaz para manter contato com os *stakeholders*, por ser uma forma de comunicação e negociação que favorece interação entre esses e as organizações, tornando visível o trabalho executado, o que promove resultados com sucesso satisfatórios (Melo, 2011; Meneghetti, 2001). Grinstein (2008), Jaaskelainen (2015) e Shields (2009) sublinham a importância das mídias/redes sociais como um processo que pode ocorrer de várias formas e proporcionar relevante influência social em OSFL. Na mesma direção, Carneiro, Oliveira e Torres (2010), Fill (2009) e Kotler e Armstrong (2014), salientam o papel da publicização como uma ferramenta muito expressiva das ações realizada pelas OSFL, na busca por manter as relações com seus *stakeholders*, valorizar os serviços prestados servindo-se da transparência e, ainda, possibilitar resultados favoráveis de negociação de acordo com seus interesses e necessidades.

2.2 Marketing em OSFL

O marketing também é definido como uma das dimensões da capacidade de gestão de *stakeholders* por Freeman, Harrison e Wicks (2007). Segundo Armstrong, Kotler, Karker e Brennan (2012), pode ser definido como a filosofia de gerenciamento de metas organizacionais com o intuito de atingir, melhor que seus concorrentes, a satisfação desejada dos clientes. A compreensão alargada desse conceito pode se dar quando considera-se que busca a satisfação das expectativas de todos os públicos envolvidos em um processo de negociação, considerado, inclusive, os *stakeholders* (Bernardo, Giuliani, Pizzinatto, & Monteiro, 2018; Chaves, Oikawa, Galeale, & Azevedo, 2013; Freeman, 1984; Savage, Nix, Whitehead, & Blair, 1991).

Esse conceito foi observado pela primeira vez por Kotler e Levy (1969) em OSFL, destacando que o marketing submerge serviços e ações de atendimento em relação as necessidades das pessoas a partir de satisfações afetuosas. Na compreensão Hudson (2004), Levine e Zahradnik (2012) e Shields (2009), o marketing em tais organizações é realizado a partir do planejamento estratégico, podendo ser voltado à missão e às tarefas que precisam ser realizadas (externo) e que servem de base para a obtenção dos objetivos (internos), bem como, a melhorias das atividades no que tange o desempenho organizacional.

As OSFL têm uma vasta forma de práticas de marketing devido à diversidade de serviços com finalidades relacionadas à divulgação de ideias perante o público, arrecadando recursos para a realização de projetos e sensibilizando as pessoas perante as causas sociais que assumiram. Um estudo recente realizado por Pressgrove, Meckeever e Jang (2018) infere que as OSFL utilizam o marketing como uma ferramenta de comunicação e negócios, geralmente no aspecto de campanhas para doações e na promoção da conscientização e transparência de ações com o objetivo de tornar público suas atividades e angariar a adesão da comunidade.

Quando não há uso adequado de tais ferramentas, as organizações podem sofrer as consequências de modo direto no relacionamento com o público (Patel & Mckeever, 2014; Pressgrove, Meckeever & Jang, 2018; Sisson, 2016; Waters & Lod, 2009). Por esse motivo, a gestão e os administradores que trabalham nessa finalidade, precisam de experiência profissional para contribuir com a causa (Costa, Penalva, & Leite, 2004; Lovelock & Weinber, 1989).

3 Procedimentos Metodológicos

O presente estudo, de abordagem qualitativa, teve caráter exploratório e foi realizado por meio de estudo de casos múltiplos a fim de avaliar como os gestores das OSFL fazem a gestão de comunicação-negociação e marketing em OSFL, após aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa da Faculdade Meridional (IMED) e consentimento dos pesquisados. Com a finalidade de preservar a identidade das OSFL estudadas, essas foram nominadas neste estudo pelas letras do alfabeto de A Z e os gestores entrevistados como Entrevistado 1, Entrevistado 2, sucessivamente.

Foi considerado como critério de inclusão as organizações que, em seu estatuto social, configuraram-se perante a legislação brasileira como Entidade Beneficente de Assistência Social e estavam registradas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (COMDICA) de Passo Fundo, Rio Grande do Sul (RS). Seguindo tais critérios, a escolha de 12 OSFL se deu por conveniência, por incluir as mais acessíveis aos pesquisadores. Essas

organizações atuam na assistência social, e suas ações são para crianças e adolescentes que são atendidas nos Serviços de Convivência e Fortalecimento de Vínculos e que representam número expressivo na quantidade de atendimentos.

A coleta de informações foi realizada por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada, parte de um roteiro maior, adaptado de um questionário de Pavão (2012), aplicado após ser validado por especialistas. O roteiro de entrevistas foi aplicado aos gestores, nas sedes das OSFL, após contato telefônico e agendamento de dia e horário, sendo composto de oito perguntas congregando as duas dimensões da capacidade de gestão de *stakeholders*: (i) comunicação-negociação e (ii) marketing. As entrevistas foram realizadas pelos pesquisadores e duraram, em média, 45 min por participante, sendo as informações gravadas, transcritas e posteriormente analisadas por meio de análise de conteúdo (Bardin, 2011), com o auxílio do *software* MAXQDA v. 7.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Esta seção de apresentação de resultados e discussão está organizada em duas partes. Na primeira faz-se a descrição da dimensão de gestão comunicação-negociação; na segunda apresenta-se a dimensão de gestão marketing. Ambas são apresentadas com subseções, de acordo com as subcategorias resultantes das análises.

4.1 Dimensão comunicação-negociação de gestão de stakeholders

Foram consideradas a partir do roteiro de entrevista, cinco categorias iniciais para compreender a dimensão comunicação-negociação da gestão de *stakeholders*: sistema formal, prestação de contas, relatórios gerenciais, discussão de políticas adotadas e informações transmitidas aos *stakeholders*.

4.1.1 Sistema formal

O sistema formal de comunicação utilizado pelas organizações para manter contato direto com seus *stakeholders* obedece às necessidades de cada organização: “nós temos um *site* para nos comunicar com todos, e também o telefone que com os pais, qualquer problema que dá, é com eles que vou comunicar” (Entrevistado 11). “Tem também um periódico trimestral onde se expõe o que vem sendo realizado na entidade” (Entrevistado 12). Além do *site* e periódicos, evidenciou-se, ainda, o uso da televisão, rádio e, também, agência de publicidade.

No entanto, dentre os meios de comunicação formal, destacaram-se na amostra de pesquisa, como sendo o utilizado pela maioria das OSFL, o contato verbal direto com os *stakeholders* e, ainda, o telemarketing. O contato direto é destacado por Attouni e Mustaffa (2014), Cornelissen (2014), Lucena (2004) e Waters, Burnett, Lamm e Lucas (2009) como essenciais às organizações, possibilitando tanto o feedback da organização aos *stakeholders* como, em sentido contrário, a manifestação desses à OSFL, ampliando e potencializando o relacionamento. Em relação ao telemarketing, conforme Melo (2011), esse é um dos meios mais rápidos e mais usados pelas organizações para manter contato direto com seus clientes.

Apesar dos resultados satisfatórios que essa interação possibilitada pelo sistema formal representa, algumas organizações (D e H) manifestaram dificuldade em manter esse recurso de comunicação. Especificando-se, o Entrevistado 4 manifesta lacunar as questões

relacionadas à atualização do site da OSFL, pois “tentamos um tempo trabalhar, mas não temos alguém que cuide consecutivamente” (Entrevistado 4). Em igual sentido, “nosso *site* está desatualizado e a pessoa que disse que ia atualizar, tem outros serviços e acaba enrolando e a gente tem que entender que ela tem outros serviços, e acaba que não faz” (Entrevistado 8).

Essa dificuldade é consequência da falta de recursos humanos nas organizações. Ou seja, diante dessa escassez, as organizações limitam-se a perseverar nas ações mesmo com forças limitadas, sobrecarregando aqueles que atuam sem tempo definido, dependendo, sobremaneira, do trabalho voluntário. Tais aspectos, são contrários ao ideal preconizado por Chad et al. (2014), Lewis (1999) e Uzunoglu e Kip (2014), para quem o sistema formal de comunicação usado nas OSFL deve estar na sua estratégia da gestão, como um instrumento de fácil acesso a todos.

4.1.2 Prestação de contas

Em relação à prestação de contas aos associados e à comunidade (*stakeholders*), essa é realizada, pelas organizações em foco, em sites, rede social (especialmente *Facebook*) e blogs, por e-mails, através de fotos e, ainda, divulgação na imprensa, como, por exemplo, em jornal local, seguindo-se os preceitos da transparência social. Observa-se que cada organização tem uma forma específica de prestar contas, no entanto, todas têm uma assembleia anual geral. “Todos os meses tem [...] a anual com prestação de atendimento, dos recursos que entrou, do investimento. A gente faz isso para a comunidade” (Entrevistado 9). “Nós fazemos assembleias e [...] a gente também faz a publicação do balanço que é obrigatória” (Entrevistado 5).

Compreende-se, assim, que a prestação de contas é apresentada, em caráter obrigatório definido em lei, de acordo com o planejamento da organização, seja ela através de formulário, relatório anual e/ou balanço patrimonial, durante assembleias, reuniões e confraternizações. Diante disso, a prestação de contas pode ser considerada um ato público que torna visível e transparente para toda comunidade envolvida e interessada a forma como as organizações cumpriram sua missão com os recursos planejados e disponíveis durante o percurso de um ano. De acordo com Carneiro et al. (2011), é a forma de as organizações mostrarem que o recurso foi usado séria e corretamente para os devidos fins.

Considerando que estrutura organizacional das OSFL são diferentes, a Organização F, por exemplo, não tem associados. Assim, dispõe de uma auditoria que facilita a prestação de contas e colabora com a organização: “Nós não temos associados. Temos o conselho curador [para os quais passamos] o balanço e durante o ano é mais uma questão de organização, rotina” (Entrevistado 6). Em outro caso, “não divulgamos prestação de contas fora, somente para o grupo da diretoria que se encontra anualmente, temos um contador que faz balanço anual normal e é feito a prestação de contas [...] com toda a diretoria e as voluntárias” (Entrevistado 10).

Observa-se diante da variedade de formas de prestação de contas que, muitas vezes, não há uma preocupação quanto à importância de divulgá-la, sendo feita apenas em função do caráter obrigatório. No entanto, de acordo com Carneiro et al. (2011), a publicização de dados/contas é um meio de valorizar os serviços prestados utilizando a transparência, valorizando o caráter público das OSFL.

4.1.3 Relatórios gerenciais

Os relatórios gerenciais são meios que contribuem para a transparência das OSFL e demonstram coerentemente quais foram os objetivos alcançados, contribuindo com a gestão interna e externa dessas. São sínteses das ações realizadas pelas OSFL, serão necessários para apresentarem aos órgãos competentes quando de solicitação e liberação das certificações. É uma forma de gerenciar as ações e controlá-las. Observou-se diante dos dados coletados que a maioria dos gestores não faz uso de tal instrumento. “A gente não tem relatório gerencial. É mais em nível de empresa isso. Eu sei que nós teríamos que fazer avaliação e ter, mas não temos” (Entrevistado 1).

As organizações em pauta, relatam, outrossim, a existência de outras ferramentas, na maior parte das vezes, os relatórios para avaliação da qualidade e controles das atividades. “Fazemos relatórios de atividades [...] de como está o desenvolvimento e apresentamos para os pais. [...] relatórios para a prefeitura, relatórios para o Centro de Referência de Assistência Social e assim por diante” (Entrevistado 7). Por mais que alguns entrevistados não compreendam relatório de atividades como um relatório gerencial da organização, há um esforço concreto e criativo de os apresentarem às pessoas interessadas da organização, da comunidade e dos órgãos competentes. Ser transparente, para Curtis et al. (2010) significa expandir as ações das organizações e favorece, desse modo o reconhecimento da sua missão.

Diferentemente, os entrevistados das organizações B, C, H e L têm uma compreensão diferenciada sobre os relatórios gerenciais e, por isso, consideram os relatórios de atividades como uma forma gerencial da organização. “Sim, nós temos o relatório e o balanço social que é das atividades desenvolvidas anual e os relatórios mensais que realizamos mensalmente, inclusive os educadores sociais têm sempre programado no final de cada mês [...]” (Entrevistado 2). Ainda, “nós temos relatórios gerenciais, começamos tinha aquele de gestão, aquele comum de Recursos Humanos, daí quando a gente fez um planejamento estratégico [...] daí começamos a fazer pesquisa com usuários, fizemos a campanha com as crianças sobre gosto ou não gosto” (Entrevistado 3).

Independente dessas duas formas de visão, os gestores expõem que os relatórios são feitos por obrigação, para apresentação nos órgãos solicitantes, e não como parte essencial da gestão organizacional de transparência das ações. Aspecto que se apresenta lacunar, considerando que os relatórios concorrem para a lisura da OSFL contribuindo para a instituição de um processo de responsabilidade organizacional que engloba o acompanhamento e controle das ações, facilitando a discussão de políticas (Arshad, Razali & Bakar, 2015; Meijer, 2003).

4.1.4 Políticas adotadas e transmitidas

As políticas adotadas e transmitidas são o cerne do funcionamento de uma OSFL. Quando a discussão de políticas é restrita a um grupo, dificulta as relações com os *stakeholders*, por isso, no entender de Milani Filho (2004), quanto mais o doador sabe e opina sobre a organização, melhor ele consegue colaborar para captar recursos e aprimorar processos democráticos. Nesse sentido, a discussão de políticas adotadas pelas OSFL em estudo, na maior parte das vezes, se dá apenas com a diretoria ou os funcionários da própria instituição. Pelo fato de serem pessoas de confiança e por trabalharem há mais tempo porque

“estamos tão sobrecarregados que a gente faz o que dá e o que é necessário para atender mais imediato e não para avaliar (Entrevistado 1).

Essa conduta restrita de comunicação é justificada pelo fato de que “o doador, mesmo, não quer nem saber, tem que ser bem honesto, o doador doa e pronto, então a gente conversa entre a diretoria, mas reunião formal é com os funcionários que trabalham aqui” (Entrevistado 8). Ainda, em função de que há “uma rotatividade muito grande o voluntariado aqui. Para além dos voluntários, a pouca participação dos pais também é relatada. “Pais também participam [...] nós temos pais que participam, são poucos, mas tem sido bem atuantes os que vêm” (Entrevistado 5).

Para além da não participação, evidenciou-se outra questão, a forma de participação ou de possibilitá-la. “É a diretoria que toma as decisões e têm 38 mulheres e esse grupo determina tudo” (Entrevistado 10). Observa-se, também, que algumas assembleias são realizadas para “discutir coisas, mas muito mais para passar informações do que discutir propriamente dito, se tem alternativas ou modificar algo [...] já vem tudo delimitado e então a gente só repassa e informa” (Entrevistado 4). Nesse sentido, a organização L, “tem a equipe técnica que direciona e vai fazendo os encaminhamentos para que eles possam perceber o que envolve essa política” (Entrevistado 12).

De acordo com a realidade da organização I, as políticas adotadas tornam o sujeito mais ativo e valorizado, o que certamente favorece sua contribuição e colaboração nas medidas adotadas coletiva ou judicialmente, pois entendem que essas políticas não são impostas, mas resultado do que de melhor se tem pensado para eles. “A gente tem a diretoria que se reúne mensalmente para ver como está a rotina da casa, o atendimento que a gente tá prestando, o resultado desse atendimento, no que pode melhorar, no que se pode ampliar, tomar medidas” (Entrevistado 9). Em acréscimo, observa-se que nessa instituição há o espaço para discutir as políticas e não apenas para transmiti-las, “tudo o que é imposto, vai atravessado, e não vai ter resultado, se eu jogar o problema para eles pensar junto a solução, volta mais harmoniosa, e conduzida para aquilo que entendemos que é mais correto, eles fazem parte do processo” (Entrevistado 9).

4.1.5 Informações transmitidas

De acordo com Chaves et al. (2013), Cornelissen (2014) e Lucena (2004), quanto maior o acesso a informações possibilitadas aos *stakeholders* de uma OSFL, maior o acompanhamento e comprometimento desses devido à credibilidade e ao *feedback* como estratégia de relações consistentes. Assim, as organizações pesquisadas demonstram, em grande parte das vezes, não haver dificuldade em se comunicar de forma clara, transmitindo informações e incentivando a participação. “Buscamos fazer uma fala acessível para que eles não só recebam informação, mas que participem” (Entrevistado 1). Como todas as organizações entrevistadas atuam na Política Pública de Assistência Social, seu entendimento ainda é um desafio para muitos gestores, uma vez que são oferecidos os serviços de Proteção Social Básica e o Serviço de Proteção Social Especial, que compreendem a média e a alta complexidade. Como forma de melhorar essa compreensão: “a linguagem a gente procura utilizar a mais simples porque a gente tem um público que tem uma certa dificuldade de compreender [...]. Ainda é grego a linguagem de assistência social” (Entrevistado 7).

Além dessa fala acessível, Organização E prioriza em seu trabalho o esclarecimento de todas as suas ações, para torná-lo mais transparente para a comunidade, pois “falamos com os pais sobre convênios, para esclarecer, o pedágio que faremos para arrecadar fundos para a instituição que tem despesa grande, e não estamos conseguindo recurso para dar a volta, então a gente tenta” (Entrevistado 5). Na mesma direção está o trabalho da Organização I, que considera o desvelamento das informações papel crucial para o desenvolvimento de seus *stakeholders*.

Mesmo revelando-se potente, esse processo apresentou algumas questões preocupantes. Dentre elas, a troca de gestores nas OSFL que provoca certa instabilidade nos processos de comunicação, até a adaptação dos novos. “Quando entra uma diretoria nova, geralmente eles não sabem nada, porque não sabem o que é assistência social etc. Daí a gente vai instruindo eles” (Entrevistado 3). O gestor da Organização F revela que a organização tinha dificuldades na constituição de informações claras, o que foi superado após adoção de ações transparentes com a comunidade: “eu acho que nós melhoramos bastante. Tivemos uma reunião nestes dias e abrimos tudo para a comunidade e foi muito interessante porque eles disseram que não sabiam que era tão difícil assim, que essa era uma necessidade” (Entrevistado 6).

Diante de potencialidades e fragilidades, destaca-se que a os relatos revelam que quando a organização está preparada para seu público alvo, e conhecendo suas necessidades, propõe atividades que envolvam e motivam o engajamento de todos, pois um dos objetivos das OSFL, especialmente na área da Assistência Social, é promover o sujeito. Por isso, entende-se essa prática como uma possibilidade que favorece o bem-estar de todos e seu comprometimento.

4.2 Dimensão marketing de gestão de *stakeholders*

Também para a dimensão do marketing, foram consideradas a partir do roteiro de entrevista, três categorias iniciais para compreender a gestão de *stakeholders* em OSFL: divulgação, necessidade dos *stakeholders* e satisfação da comunidade. Essas subcategorias surgiram das análises das informações coletadas dos pesquisados.

4.2.1 Divulgação

O marketing é ferramenta fundamental no processo de divulgação de atividades, eventos, ações empreendidas por OSFL, contribuindo para a atração à colaboração e o fortalecimento das relações com os seus *stakeholders* (Jaaskelainen, 2015; Juholin, 2013; Kotler, 2008). Para a realidade deste estudo, a divulgação das atividades e serviços das OSFL amostradas, quando não sigilosos, são realizados a partir de meios diversos: empresas/agências de comunicação voluntárias, sites, rede social, carro de som e material impresso, na maior parte das vezes. “Temos uma pessoa que ajuda. Temos uma agência que faz gratuitamente a parte do *site* e *facebook*” (Entrevistado 6).

No entanto, no processo de divulgação muitos são os entraves encontrados. Dentre esses, o de manutenção dos sites. Esse fato acontece, geralmente, com as OSFL que trabalham com orçamentos restritos e equipes mínimas e isso afeta diretamente na forma como são divulgadas suas ações e se relacionam com o público (Patel & McKeever, 2014; Sisson, 2016; Waters & Lord, 2009).

Não somente esse instrumento apresenta dificuldades, a gestora da organização K revelou reverses em manter a atualização e monitoramento dos sistemas formais de comunicação devido à falta de recursos: “A gente tem muita dificuldade de divulgar porque a gente tem problema financeiro e todo mundo tem esse problema. Mas a gente faz faixas, cartazes, bilhetes, distribui pelo bairro, nos bairros perto. Quando é necessário a gente coloca um carro de som” (Entrevistada 11).

Observa-se que, destarte à importância da divulgação como meio de informar e atrair *stakeholders* para as OSFL, essa ainda é dependente de recursos financeiros que, na maioria das vezes, é limitado. Assim, os modos de divulgação das ações e atividades das OSFL ainda são um desafio aos gestores de tais agremiações.

4.2.2 Necessidade dos *stakeholders*

As OSFL têm o desafio de estar em uma dinâmica de atualização constante em relação aos processos gerenciais de *marketing* para atender às necessidades dos *stakeholders* – sejam eles os voluntários, os usuários dos serviços (crianças, adolescentes, adultos, seus pais e familiares), diretorias, funcionários, dentre outros. A diversidade de OSFL faz emergir igual variedade de *stakeholders* e de necessidades.

Assim, referente às necessidades dos *stakeholders* das OSFL pesquisadas, segundo o relato de parte dos gestores entrevistados, são os usuários que procuram as organizações e se inscrevem na atividade e serviço que livremente escolhem em função de suas necessidades. “A gente oferta o serviço e eles que vêm até nós. Eles vêm, se cadastram e a partir do cadastro passam ser assistidos, tem uma série de quesitos que a gente exige, mas bem tranquilo” (Entrevistado 1).

Essa busca por parte do *stakeholders* também é evidenciada na Organização B. Além de oferecem o serviço de oficina de convivência, doam também a cesta básica mensal para as famílias dos usuários. Para isso, os usuários precisam estar frequentando sem faltas às atividades dos projetos: “Eles passam por uma seleção, seja de cadastro, de visita domiciliar e depois os atendimentos individuais com o psicólogo e o assistente social que vão dando os critérios de atendimento personalizados ou de grupos” (Entrevistada 2).

Para além dos usuários dos serviços é necessário que se compreenda também as necessidades dos demais *stakeholders* (voluntários, doadores, gestores e funcionários das OSFL), direcionamento que não se evidenciou na pesquisa. Assim, para atender às necessidades e consequentemente às expectativas dos *stakeholders*, é necessário empenho e acompanhamento constante dos gestores, tanto ouvindo-os (Chaves et al., 2013), quanto fomentando ações que possibilitem o atendimento de todos (especialmente no que se refere a recursos de infraestrutura e financeiros).

4.2.3 Satisfação da comunidade

Quando há satisfação de todos os *stakeholders* envolvidos direta ou indiretamente com uma OSFL, ou seja, a comunidade, há também mais comprometimento de cada parte (Clauss & Kesting, 2016; Sousa, 2015). No que tange à satisfação da comunidade, dos 12 gestores entrevistados, somente os das Organizações A, B, C e D realizam a pesquisa de satisfação com a comunidade, ou seja, a minoria. Para esses, a pesquisa ocorre, como uma avaliação interna, pois ocupa o espaço de uma reunião mensal: “Com as famílias fazemos mensalmente

nas reuniões. [...] Estão gostando ou não? O que vocês sugerem para mudar? É mais uma avaliação interna” (Entrevistado 1), ora como uma avaliação externa, “a gente tem muitos dos que frequentaram o projeto e já atendidos, as próprias instituições parceiras que conhecem o trabalho e que identificam como sendo um trabalho bom” (Entrevistado 1). Além de momentos presenciais, na amostra que indica a realização de pesquisa de satisfação (e suas variantes), ocorre o uso de instrumentos *online*. “O questionário enviado via *online* ajuda, mas não é uma pesquisa específica de satisfação, mas num modo geral” (Entrevistada 3).

Segundo relato dos gestores amostrados, as organizações E, F, G, H, I, J, K e L, ainda não fizeram pesquisa de satisfação com a comunidade. Essa condição é observada no relato da Entrevistada 5, quando diz que “de satisfação propriamente não, mais conversa em reuniões, mas ainda não fizemos essa pesquisa de satisfação”; o Entrevistado 6 relata que “nunca fizemos. Mesmo tendo um bom retorno da comunidade, nunca fizemos uma pesquisa de satisfação específica”; igualmente, o Entrevistado 7 destaca que “não nunca fizemos, seria interessante saber o que se sabe, o que se espera, o que se conhece. Mas ainda não temos nada”.

Perguntados sobre quais seriam os entraves à condução de pesquisas de satisfação da comunidade, emergiu, novamente, a questão da falta de recursos humanos e financeiros. “Infelizmente a gente não tem, porque não temos perna para mais trabalho. Com poucas condições, não temos nem como pagar uma pessoa para vir para a rua fazer pesquisa, né” (Entrevistado 11).

5 Considerações Finais

Cada vez mais é desafiador para os gestores que atuam na administração de OSFL um planejamento que favoreça e atenda às necessidades dessa, sobretudo, acolhendo aos anseios e demandas da comunidade onde está inserida. Diante dessa realidade, este estudo teve como objetivo principal o de analisar como os gestores de OSFL conduzem os processos de comunicação-negociação e marketing. Para tanto, buscou-se identificar como acontece a interação da comunicação-negociação com os *stakeholders* e, ainda, verificar como utilizam o marketing para aproximarem-se desses. Tais orientações ampararam-se teoricamente em duas das seis dimensões da capacidade de gestão de *stakeholders*, propostas por Freeman, Harrison e Wicks (2007) - comunicação-negociação e marketing - e na coleta de dados primários, possibilitada pela entrevista a doze gestores de destacadas OSFL na área da assistência social, registradas no COMDICA de Passo Fundo (RS).

Assim, de modo geral, as subcategorias que emergiram como essências para a compreensão da dimensão comunicação-negociação de gestão de *stakeholders* – sistema formal, prestação de contas, relatórios gerenciais, discussão de políticas adotadas e informações transmitidas aos *stakeholders* - demonstraram que ainda é desafiadora a gestão desse processo. Revelou-se como necessário, para a maior parte das OSFL em foco, recursos humanos capacitados para trabalhar diretamente na divulgação de suas ações, potencializar estratégias para qualificar os relatórios gerenciais e, ainda, fomentar a discussão de políticas adotadas e transmitidas pelo incremento de processos democráticos com todos os *stakeholders*.

Em síntese, para as subcategorias que congregaram a dimensão marketing de gestão de *stakeholders* - divulgação, necessidade dos *stakeholders* e satisfação da comunidade –

evidenciou-se que exigem maior organização por parte das OSFL pesquisadas. Isso, quanto ao seu planejamento no uso das mídias para divulgação de suas ações e, consequentemente, na compreensão e satisfação das necessidades dos seus *stakeholders* (tanto dos usuários, quanto dos colaboradores), incluindo a comunidade.

Assim compreendendo-se, conclui-se que o estudo evidenciou que a gestão das dimensões de comunicação-negociação e marketing apresentam potencialidades para as OSFL amostradas, influenciando diretamente no ambiente organizacional nos quais os gestores são os principais articuladores das relações com seus *stakeholders*. No entanto, fragilidades foram identificadas e a gestão têm capacidades suficientes para tomá-las e contorná-las no sentido de aprimorar a gestão das OSFL. Considera-se, portanto, que as implicações gerenciais nas dimensões em tela são um desafio para a gestão dos *stakeholders* em tais organizações, pois na maioria dessas, não existe uma pessoa específica e comprometida constantemente que se responsabilize com a alimentação e divulgação das informações na mídia, tomando-se como ilustração.

Desse modo, entende-se que quando esse aspecto for agilizado, outras questões serão resolvidas, como, por exemplo, aumento da transparência de ações e consequentemente da contribuição de mais doadores. Na dimensão de marketing, especificamente, destaca-se a necessidade de maior divulgação das ações para a própria comunidade, pois, de acordo com o relato de alguns gestores entrevistados, as organizações fazem o que podem, com o pouco que entendem sobre o assunto, e isso limita o próprio trabalho, caracterizando-o como frágil e, talvez, sem importância a partir dessa compreensão.

Diante disso, os avanços teóricos proporcionados pelo estudo em questão trouxeram contribuições para os gestores de organizações que buscam aprofundar-se e profissionalizar-se, preparando-se melhor para a gestão de OSFL mediante suas necessidades. Ainda, espera-se ter contribuído com literatura no âmbito das especificidades dessas organizações, especialmente trazendo dados que ajudem a refletir e qualificar os processos de comunicação-negociação e marketing, que nos últimos anos têm merecido uma especial atenção no planejamento dessas organizações e em estudos científicos. Por fim, infere-se que este estudo se limita por ser realizado somente com gestores de OSFL com foco na assistência social. Sugere-se, portanto, a realização de um trabalho de pesquisa que possa contemplar as áreas de saúde, educação e cultura, aprofundando um estudo comparativo dessas, observando-se como a gestão dessas dimensões acontecem e as diferenças que emergem entre elas.

Referências

- Algharabat, R., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Alalwan, A. A. (2018). The effect of telepresence, social presence and involvement on consumer brand engagement: an empirical study of nonprofit organizations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 139-149.
- Armstrong, G., Kotler, P., Karker, M., & Brennan, R. (2012). *Marketing: an introduction*. (3th ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Arshad, R., Razali, W.A.A.W.M., & Bakar, N. A. (2015). Catch the warning signals: the fight against fraud and abuse in nonprofit organisations. *Procedia Economics and Finance*, 28, 14-120.

- Attouni, M. A. K., & Mustaffa, C. S. (2014). How do nonprofit organizations in Libya adopt and use social media to communicate with the society. *Procedia social and Behavioral Sciences*, 155, 92-97.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Tradução Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Bernardo, M. H., Giuliani, A. C., Pizzinatto, N. K., & Monteiro, T. A. (2018). Brand Love no Setor de Cosméticos: Uma Análise Comparativa das Revendedoras de uma Marca Global do Brasil e do México. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(1), 19-30.
- Carneiro, A. F., Oliveira, D. L., & Torres, L.C. (2011). Accountability e prestação de contas das organizações do terceiro setor: uma abordagem à relevância da contabilidade. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 6 (2), 90-105.
- Chad, P., Kyriazis, E., & Motion, J. (2014). Bringing marketing into nonprofit organizations: a managerial nightmare. *Australasian Marketing Journal*, 22, 342-349.
- Chaves, E. C. J., Oikawa, R.; Galegale, N. V., & Azevedo, M. M. (2013). *Avaliação da gestão de stakeholders em implantações de projetos de sistemas em serviços*. In VIII Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza. São Paulo, SP.
- Clauss, T., & Kesting, T. (2016). How businesses should govern knowledge – intensive collaborations with universities: an empirical investigation of university professor. *Industrial Marketing Management*, 62, 185-198.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: a guide to theory & practice*. (4th ed.). London: Sage Publications.
- Costa, M. F., Penalva, D. C., & Leite, E. F. (2004). Análise da utilização do marketing nas organizações não-governamentais (ONG's) na cidade do Recife. *READ – Revista de Administração Eletrônica*, 10(2), 1-9.
- Curtis, L., Edwards, C., Fraser, K. L., Gudelsky, S., Holmquist, J., Thornton, K., & Sweetser, K. D.(2010). Adoption of social media for public relations by nonprofit organizations. *Public Relations Review*, 36, 90-92.
- Fill, C. (2009). *Marketing communications: interactivity, communities and content*. (5th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholder: survival, reputation, and success*. London: Yale University Press.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. *European Journal of Marketing*, 42, 115–134.
- Hudson, M. (2004). *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books.
- Jameson, T. (2017). Communication strategies as drives of nonprofit Donor Retention. *Degree Doctor of Business Administration (D.B.A)*, 1-230.
- Jaaskelainen, N. (2015). *Developing stakeholder communication in a non-profit organization*. (Dissertação de Mestrado, Degree Programme in Communication Management, University of Applied Sciences).
- Juholin, E. (2013). Communicare! Kasva viestinnan ammattilaiseksi. *Management Institute of Finland MIF Oy*. Helsinki.

- Kotler, P., & Levy, S. (1969). Broadening concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.
- Kotler, P. (2008). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of marketing*. (15th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Levine, H., & Zahradnik, A. (2012). Online media, market orientation, and financial performance in nonprofits. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 24(1), 26-42.
- Lewis, L. K. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organisational change: implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 43-75.
- Lovelock, C. H., & Weinberg, B. (1989). *Public and nonprofit marketing*. (2th ed.). Danvers: Boyd & Fraser.
- Lucena, M. D. S. (2004). *Planejamento estratégico e gestão do desempenho por resultados*. São Paulo: Atlas.
- Melo, T. G. (2011). *Insalubridade no teleatendimento e telemarketing* (Monografia de Graduação, Faculdade de Direito, Universidade de Presidente Antonio Carlos (UNIPAC), Barbacena).
- Meneghetti, S. B. (2001). *Comunicação e marketing: fazendo a diferença no dia a dia das organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global.
- Meijer, A. J. (2003). Transparent government: parliamentary and legal accountability in the information age. *Journal Information Polity*, 8(1), 67-78.
- Milani Filho, M. A. F. (2004). *A função controladoria em entidades filantrópicas: uma contribuição para a avaliação de desempenho* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo).
- Mitchel, R.K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 856-886.
- Patel, S. J., & McKeever, B. (2014). Health nonprofits online: the use of frames and frames and stewardship strategies to increase stakeholders involvement. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 19(4), 224-238.
- Pavão, Y. M. P. (2012). *A capacidade de gestão dos stakeholders e o ambiente organizacional: relações e impacto no desempenho de cooperativas do Brasil* (Tese de Doutorado, Faculdade de Administração, Universidade do Vale do Itajaí (Univali), Biguaçu, SC).
- Pressgrove, G., McKeever, B. W., & Jang, S. M. (2018). What is contagious? Exploring why content goes viral on twitter: a case study of the ALS Ice Bucket Challenge. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 23(1), 1-8.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Shields, P.O. (2009). Young adult volunteers: recruitment appeals and other marketing considerations. *Journal of Nonprofit e Public Sector Marketing*, 21, 139-159.
- Sisson, D. (2016). Control mutuality, social media, and organization – public relationships: a study of local animal welfare organizations donors. *Public Relations Review*, 42(4), 1-11.

Sousa, C. (2015). Evaluating progress towards sustainable development: a critical examination of a decade-long university-nonprofit collaboration. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 17, 10-21.

Uzunoglu, E., & Kip, S. M. (2014). Building relationships through websites: a content analysis of Turkish environmental nonprofit organizations (NPO) websites. *Public Relations Review*, 40, 113-115.

Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: how nonprofit organizations are using facebook. *Public Relations Review*, 35(2), 102-106.

Waters, R. D., & Lord, M. (2009). Examining how advocacy groups build relationships on the internet. *International Journal of nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14(3), 231 – 241

Vuokko, P. (2010). Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. WSOYpro Ou. Helsinki.