

PLANO DE MARKETING - COMPROMISSO NA BUSCA DE RESULTADOS: ENTRE O SABER E O FAZER NO ARQUIVO CENTRAL DO IFPB¹

Sildete Pereira da Silva²
Edna Gomes Pinheiro³

RESUMO

Enfatiza o plano de marketing como uma ferramenta de gestão que possibilita os arquivos institucionais tomar decisões com relação a objetivos, metas, ações de divulgação e comunicação necessárias para a satisfação de seus usuários. Constrói a fundamentação teórica com informações sobre arquivo e documento. Elege a importância do marketing para a gestão de unidade de informação, especialmente, os arquivos. Ressalta a relevância do composto de marketing, e do plano de marketing. Traz uma análise situacional do Arquivo Central do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, Campus/João Pessoa. Detecta problemas enfrentados nessa unidade de informação e, a partir deles elaborar um plano de marketing com a finalidade de orientar as estratégias e as ações para melhoria da eficiência, eficácia e efetividade dos serviços ofertados por esse órgão. Aponta que nesse sentido o plano desenvolvido aborda três pontos essenciais: atendimento, estrutura espacial, implantação da digitalização de documentos *versus* criação do programa de Gerenciamento Eletrônico de Documentos–GED. É uma pesquisa exploratória, de cunho bibliográfico, de natureza quanti-qualitativa. Utiliza o questionário como instrumento de coleta de dados. Conclui que os arquivos para obter o grau de excelência na gestão, precisam aderir às novas ferramentas do mercado, especialmente, aderir ao marketing como recurso para melhorar seus serviços, e sua relação usuário-organização.

Palavras-chave: Marketing em unidades de informação. Plano de Marketing. Arquivo institucional.

1 INTRODUÇÃO

As transformações políticas, econômicas e tecnológicas, a globalização e os impasses sociais têm mudado o cenário das organizações, levando-as a reinventar seus processos internos e identificar oportunidades que garantam a sua evolução. Diante dessa constatação, um interesse crescente foi despertado nas empresas para acompanhar essa evolução – não apenas desejável, mas necessária para a sobrevivência – o de se adaptar às constantes mudanças do ambiente de negócios em que atuam e, as

¹ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

² Arquivista, formada pelo Curso de Arquivologia da UFPB - silldety@hotmail.com

³ Professora Adjunta do DCI/CCSA/UFPB – Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais - ednagomespi@yahoo.com.br

exigências do mercado que se apresenta cada vez mais exigente e competitivo. Para tal, é necessário que as empresas estejam constantemente atentas aos seus processos e práticas em busca de oportunidades de diversificação e desenvolvimento.

Essa postura parte do pressuposto que as empresas para se adequarem e sobreviverem no mercado, obedecendo às prerrogativas nele exigidas, precisam estabelecer novas ferramentas para atrair e chamar a atenção de seus usuários. Nesse sentido, ressaltamos que o imperativo é lançar mão de mecanismos e de ações que garantam a adaptação as mudanças, a evolução e a inovação, criar novas funções de trabalho e desenvolver novas habilidades que combinam tecnologia, com sólida compreensão das operações tradicionais de marketing.

Sendo assim perguntamos: em que essa síntese o marketing pode contribuir para situá-lo como ferramenta imprescindível para a sobrevivência das empresas? Embora essa pergunta não requeira apenas uma única resposta, arriscamos dizer que o marketing vem destacando-se como uma oportunidade de conquistas e manutenção de clientes, objetivando o incremento dos objetivos da organização (CORRÊA; CAMPOS, 2008).

Nesse viés, ao inserirmos o marketing nessa condição, constituímos um campo de investigação apto a instaurar a elaboração de um plano de marketing numa organização. Esse campo é significativo e, à medida que o marketing e suas práticas nele se inserem, descobrimos possibilidades de articular, dinamizar e dotar as empresas de uma nova dinâmica, haja vista que é algo imperativo e inadiável para otimizar resultados.

Em que pesem a disparidade entre o dinamismo das mudanças e a celeridade com que as escolhas são captadas, impõem às organizações a tarefa de inovar, de conservarem-se alinhadas em relação à gestão, a organização, o tratamento e o acesso adequado às informações, sem ignorar sua identidade e seus referenciais.

Essa situação instigou os arquivos institucionais a redesenharem uma nova imagem, a fim de acompanharem as mudanças ocorridas na sociedade. Nessa direção, a arquivologia estando em constante desenvolvimento, entende que os arquivos são indispensáveis para o desenvolvimento das atividades no cotidiano das instituições, visto ser um estabelecimento de guarda constante e permanente de provas,

conservação, processamento técnico e recuperação da informação para o usuário que dela necessite.

À luz dessa asseveração os arquivos reconhecem que para realizar uma gestão de excelência, é preciso que se adequem às novas ferramentas e instrumentos proporcionados pelas tecnologias, pois os meios de preservação, busca e recuperação da informação estão sendo alterados pelo contexto tecnológico.

Diante desse cenário repleto de novidades e responsabilidades, o profissional arquivista é chamado para assumir um novo modelo de gestão de arquivo e da informação. Assim sendo, deparam-se com a necessidade de encontrar mecanismos que contemplem a gestão de excelência, dentre eles, o plano de marketing, a fim de proporcionar benefícios, tais como: melhoria nos serviços oferecidos, valorização e reconhecimento, tanto da unidade arquivística, bem como dos profissionais que nela atuam.

Com esse pensamento entramos em sintonia com o problema de pesquisa, o qual pode ser enunciado da seguinte forma: Como um plano de marketing pode gerar excelência na gestão de uma unidade de informação, essencialmente nos arquivos?

A aplicação do marketing em arquivo serve para facilitar sua administração, proporcionando vários benefícios, como melhoria nos serviços por ele oferecido, como valorização e reconhecimento, tanto da unidade de informação como dos profissionais que lá trabalham. O uso do marketing em unidade de informação só gera benefícios, melhorando a administração os serviços prestados e sua imagem na sociedade.

Sob esses argumentos, inferimos o objetivo geral da pesquisa: Identificar elementos necessários para a elaboração de uma proposta de um plano de marketing para o Arquivo Central do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba/ IFPB, Campus João Pessoa.

Partindo desse objetivo elencamos os seguintes objetivos específicos:

- a) perceber a importância da elaboração de um Plano de Marketing para as unidades de informação, nesse caso específico, dos arquivos;
- b) conhecer as estratégias de marketing para o Arquivo Central da IFPB.
- c) realizar análise de cenários do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças) do arquivo central do IFPB;

d) mapear o cenário do arquivo central do IFPB quanto ao atendimento, estrutura e tecnologia.

2 MARKETING E COMPOSTO DE MARKETING: uma sintonia necessária

Enfocamos, nesse capítulo, as ideias de autores que embasaram os aspectos teóricos da pesquisa como, marketing: conceitos e aspectos gerais; composto de marketing; marketing em unidades de informação e plano de marketing.

Com o surgimento de novas práticas informacionais e o uso de tecnologias da informação, as organizações estão sendo envolvidas por estas mudanças, com isso elas vêm se preocupando na melhoria da prestação dos serviços e na satisfação dos seus clientes. Neste âmbito, o marketing é a ferramenta que é usada pelas organizações de qualquer área, lucrativas ou não, para o alcance dos seus objetivos e sucesso.

O conceito de marketing, definido pela *American Marketing Association* (Associação Americana de Marketing), é “o processo de planejar e executar a concepção de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (CHURCHIL; PETER, 2000, p. 4). Corroborando nesse sentido, Kotler, (2003, p. 11), afirma:

Marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente.

Seguindo essa linha de raciocínio, Ambrósio (2012, p. 4) conceitua marketing como “O conjunto de técnicas voltadas a maximização da percepção de felicidade das pessoas pela satisfação de necessidades e desejos, otimizando o retorno para a organização”. Corroborando com esse pensamento, Boone e Kurtz (2011, p. 8) afirmam que:

Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a fixação de preço, a promoção e a distribuição de ideias, produtos, serviços,

organização e eventos para criar e manter relacionamentos que satisfarão objetivos individuais e organizacionais.

Se o marketing não for bem entendido, pode ser interpretado apenas como propaganda, publicidade ou simplesmente marketing de vendas, induzindo apenas as pessoas a aderirem um serviço ou produto. O marketing é uma ferramenta que traz vantagens para as organizações, e com ela o plano de marketing onde permite que metas e planos sejam traçados para melhoria dos serviços prestados, com isso otimizando o relacionamento dos clientes com a instituição.

O composto de marketing, também visto nas literaturas como o *Marketing Mix*, foi utilizado pela primeira vez em 1948, por James Culliton. Ele dividiu os elementos em dois grupos. Segundo, Basta (2006, p. 33), esses grupos são:

- a) as forças do ambiente – o comportamento dos clientes e consumidores; os intermediários (atacadistas e varejistas); a concorrência; o governo (força externa);
- b) os elementos do marketing – o planejamento do produto; a fixação do preço; a distribuição (gestão de canais de distribuição física); a promoção, a propaganda, a promoção de vendas, a publicidade e a força de vendas; o serviço ao cliente; a pesquisa de marketing.

Após alguns anos, em 1960, McCarthy resume o composto de marketing em produto, preço, praça e promoção, conhecido como os quatros Ps. Estes são usados de forma integrada, como podemos observar na figura 1.

Figura 1: Composto de marketing



Fonte: Portal do Marketing, 2016

O composto de marketing é um conjunto de ferramentas que são tecnicamente usadas pelas organizações para melhorar os produtos e serviços que são oferecidos aos seus clientes, tendo como resultado o reconhecimento e a fidelidade dos mesmos. Neste entendimento, é interessante conceituar cada composto de marketing.

O produto pode ser um bem ou um serviço; ele agrega aos consumidores e clientes benefícios e satisfação de desejos, físicos e emocionais. É um conjunto de benefícios que satisfaz um desejo ou uma necessidade do consumidor e pelo qual ele está disposto a pagar em função de sua disponibilidade de recursos. (BASTA, 2006).

Há dois tipos de produtos: os tangíveis, que são bens materiais, como carro, TV, celular, etc., e os intangíveis, que são bens imateriais, como informação, locação de carro, corte de cabelo, hotéis, etc.

O preço de um produto é definido pelas organizações e empresas após algumas técnicas e análises sobre o produto, como produção, comercialização, distribuição e divulgação. As empresas devem considerar fatores internos e externos na hora da definição dos preços.

Algumas unidades de informação não cobram para disponibilizar a informação. Isso não quer dizer que não tenha nenhum gasto para oferecer o seu produto, pelo contrário, para oferecer um bom produto e serviço, há gastos com a estrutura da organização, tecnologia, funcionário, etc.

A praça é o local onde é oferecido o produto, o canal de distribuição, o meio pelo qual se planeja, onde, como, quando e em que condição o produto vai ser disponibilizado.

A promoção é um meio de comunicação usada pelas empresas ou organizações para oferecer serviços e produtos. É através das propagandas e publicidades que eles chegam até os clientes. A propaganda também oferece informações sobre os produtos e seus benefícios. É a comunicação do lojista com o seu mercado e ocorre através de várias técnicas, como a promoção de mercadorias, programas educacionais, prêmios e concursos, promoções institucionais, entre outras.”(LAS CASAS, 1992, p. 137).

Essas quatro etapas devem ser monitoradas constantemente nas empresas. Se houver falhas em um dessas etapas, acarreta prejuízo para organização. E para que as empresas tenham sucesso, é preciso ter um bom relacionamento com seus clientes.

Nas unidades de informação, o composto de marketing é um pouco diferenciado das empresas mercadológicas, mas tem o mesmo objetivo. No nosso campo de estudo, o produto é a informação; no arquivo não se paga para ter acesso à informação, portanto não há um preço, a maior recompensa para o arquivo é a satisfação do usuário e o reconhecimento da instituição. A praça é o próprio arquivo, o ambiente, a estrutura. O arquivo é um ponto de distribuição de suas informações. A promoção voltada para o arquivo é a divulgação de seus trabalhos e serviços, que pode ser oferecido ao cidadão por meio de panfletos e notícias em sites e em redes sociais.

Para entender melhor esse parágrafo, apresentamos o quadro com os 4Ps e 4Cs voltado para as unidades de informação arquivística.

Quadro 1: Os 4Ps e 4Cs voltado para o arquivo

COMPOSTO DE MARKETING	COMPOSTO DE MARKETING	ARQUIVO
Produto	Cliente	Informação
Preço	Custo	Não há custo
Praça	Conveniência	Ambiente do Arquivo
Promoção	Comunicação	Meio de Comunicação, arquivo – usuário

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

2.1 O Marketing em unidade de informação

Com o aumento informacionais, os profissionais da informação estão preocupados em como tratar e disseminar toda a massa informacional existente, haja vista que eles são considerados os mediadores entre a informação e os usuários.

O marketing é uma das ferramentas que está sendo aderida nessas unidades, na qual gera benefícios, como satisfação dos usuários aos serviços prestados pelas unidades de informação. Seguindo essa linha de pensamento, Ottoni (1995, p. 1) discorre que:

O marketing em unidades de informação pode ser entendido como uma filosofia de gestão administrativa na qual todos os esforços convergem em promover, com a máxima eficiência possível, a satisfação de quem precisa e de quem utiliza produtos e serviços de informação. É o ato de intercâmbio de bens e satisfação de necessidades.

O marketing foi usado inicialmente em organizações que só visavam o lucro, mas agora ele também vem sendo usado em instituições não lucrativas, como as unidades de informação, arquivos, bibliotecas, museus, etc. Ele pode ser utilizado em qualquer organização ou departamento.

Nesse sentido, Kotler e Andreasen (1996 apud SHIRAISHI; CAMPOMAR, 2011) afirmam que há algumas características em organizações sem fins lucrativos que adotam uma moderna orientação para o marketing:

- a) são voltadas para os clientes;
- b) confiam em pesquisas de forma severa;
- c) têm uma tendência para a segmentação;
- d) definem sua concorrência amplamente;
- e) possuem estratégias usando todos os elementos do mix de marketing, não apenas a comunicação.

Essas características de organizações que não visam ao lucro ajudam na comunicação dos serviços e produtos para os clientes, gerando satisfação e eficiência para a organização.

O foco principal das organizações não lucrativas é o valor da troca, ou seja, satisfazer os clientes, para depois ser reconhecida por eles.

As unidades de informação precisam utilizar-se das técnicas de marketing para promover seu produto/informação. O uso do marketing em um arquivo ou em qualquer

unidade de informação propaga confiança na informação, preservação dos documentos, acesso eficiente e eficaz e divulgação do acervo, isso é imprescindível para conquista de reconhecimento de qualidade e excelência nos serviços prestados, onde o foco principal é atendimento dos usuários e sua satisfação.

Ele é uma ferramenta muito importante para o arquivo; mais do que isso, uma necessidade, onde promove, divulga e torna o acervo notório, demonstrando sua utilidade e importância para as organizações e a sociedade num todo.

3 PLANO DE MARKETING

Nas organizações é necessário planejar e traçar objetivos. O planejamento é um processo que envolve objetivos, missões e meios necessários para alcançá-los, é a diretriz do caminho que leva para a realização dos objetivos traçados.

Planejamento “é o processo que antecipa condições e eventos futuros, determina a melhor maneira de atingir objetivos organizacionais” (BOONE; KURTZ, 2011, p. 43).

O plano de marketing é uma ferramenta que pode ser aplicado para realizar os princípios delineados, tanto em organizações que visam lucro como em organizações sem fins lucrativos, como o arquivo. Plano de marketing é um documento que tem vários detalhes e ações que serão desenvolvidas pelo profissional da instituição. Essas ações e detalhes podem levar toda a instituição ao sucesso.

O plano de marketing é a base na qual os outros planos da empresa devem estar montados; define as metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro; é efetivo, desde que envolva um compromisso por parte de todos que contribuem para seu sucesso. (KOTLER, 1985 apud RIBEIRO, 2010 p. 29).

Para que o plano de marketing tenha sucesso, é preciso que haja comprometimento de todos da instituição, desde o coordenador ao funcionário da limpeza. Seguindo essa linha de raciocínio, Ambrósio (2012, p. 1) descreve que:

Plano de marketing é o documento que resume o planejamento, ou seja, é o processo de intenso raciocínio e coordenação de pessoas [...] visa ajudar o consumidor a se sentir um pouco mais feliz e, em consequência gera resultados positivos para a organização e a sociedade.

O plano de marketing direcionado para uma unidade de informação, como o arquivo, que é a unidade que está sendo usado neste trabalho, deve ter análise de alguns pontos específicos, tais como: análise interna e externa, que é a análise de cenários, e dentro dessa análise deve-se ter os objetivos, metas, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Através dessas análises, é possível ter um maior conhecimento da instituição. O plano deve ser simples, prático e flexível, de forma que todos da unidade possam usá-lo, entendê-lo e modificar na hora que for necessário.

Para compreendermos melhor essas informações, decidimos ilustrar a estrutura de um plano de marketing segundo as ideias de Kotler e Keller (2006) e Ferrel e Hartiline (2005) que concordam entre si e descrevem os seus componentes da seguinte forma:

Quadro 2: Etapas do plano de Marketing

Sumário Executivo	Síntese das principais metas do plano de marketing, indicando as linhas gerais das estratégias e sua execução.
Análise da Situação	É o resumo de todas as informações relacionadas ao ambiente interno e externo da empresa.
Análise SWOT	Define forças e fraquezas e identifica oportunidades e ameaças.
Metas e Objetivos	Definição dos resultados esperados com a implantação do plano de marketing.
Estratégias de Marketing	Descreve as formas como os objetivos serão alcançados.
Implementação de Marketing	Descrição dos métodos usados para a execução das estratégias.
Avaliação e Controle	Estabelecem as formas de controle e avaliação de desempenho e ações corretivas, caso necessário.
Orçamento	Estabelece o lucro através de um relatório comparativo entre receitas e custo.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Kotler e Keller (2006) e Ferrel e Hartiline (2005).

Corroborando nesse sentido, Cobra (1999, p. 93) destaca os seguintes benefícios do plano de marketing:

- a) estimula a otimização dos recursos da empresa;
- b) estabelece responsabilidades e planeja tarefas;
- c) coordena e unifica esforços;
- d) facilita o controle e a avaliação de resultados e todas as atividades;
- e) cria consciência de que existem obstáculos a serem superados;

- f) identifica oportunidades de mercado, constituindo-se numa fonte de informação e num parâmetro de desempenho de marketing; e
- g) facilita o avanço progressivo em direção às metas da empresa.

4 PERCURSO METODOLÓGICO: delineamento do caminho percorrido

Os procedimentos metodológicos que definiram a forma como a pesquisa foi conduzida, os dados que foram coletados, com vistas a resolver o problema de pesquisa e atender aos objetivos propostos.

4.1 Caracterização da pesquisa

Optamos por uma pesquisa exploratória, de cunho bibliográfico, de natureza quanti-qualitativa. Caracteriza-se como um estudo de caso. Assim sendo, a pesquisa foi desenvolvida em 3 (três) momentos: no primeiro buscamos em fontes de informações bibliográfica, eletrônicas e convencionais, conteúdo inerente ao tema da pesquisa, no intuito de um aprofundamento teórico para apoiar nas análises e interpretação dos dados obtidos. No segundo momento, coletamos os dados, por meio de questionário constituído de quatorze questões abertas, abordando os seguintes aspectos inerentes ao Arquivo investigado: Atendimento; Estrutura; Digitalização de documentos e Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED). Os questionários foram aplicados com os profissionais arquivistas, lotados no Arquivo Central do IFPB em João Pessoa – PB, com o intuito de obter informações necessárias para justificar a construção do plano de marketing para essa unidade de informação. O terceiro momento, se refere a organização, delineamento das tabelas e a análise dos dados.

4.2 Local da pesquisa: de onde falamos

A pesquisa foi realizada no Arquivo do IFPB em João Pessoa – PB, no período de 02.02. a 02.05.2016. O arquivo está diretamente ligado a Coordenação de Controle Acadêmico (CCA), que está subordinada a Diretoria de desenvolvimento de Ensino, e esta, a Direção Geral do Campus, João Pessoa.

O Arquivo Central do campus João Pessoa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, atualmente encontra-se localizado em duas salas. A primeira situada no bloco de Design; nela encontra-se a documentação intermediária da coordenação de controle acadêmico, bem como a documentação do setor de Departamento de Orçamento e Finanças (DOF). Enquanto, a segunda se localiza nas proximidades da Coordenação de Controle Acadêmico (CCA). Conta com a documentação organizada do acervo corrente desde do ano 2009 aos dias atuais, e a documentação do setor de Recursos Humanos (RH).

Para os dois ambientes, o atendimento é de segunda a sexta, das 08h00 às 17h00, e as formas de atendimento são apenas presenciais e conta com o auxílio de três arquivistas alocados em horários diferentes, para atender aos três turnos. Conta, ainda com um estagiário. Para uma contextualização transparente e real, a título de ilustração, mostra-se por meio de fotos o local onde foi realizada a pesquisa.

Figura 2: Fachada do bloco-Arquivo



Fonte: Arquivo do autor da pesquisa (2016)

Figura 3: Corredor de acesso-Arquivo



Fonte: Arquivo do autor da pesquisa (2016)

Figura 4: Entrada do Arquivo



Fonte: Arquivo do autor da pesquisa (2016)

Figura 5: Sala do Arquivo Central



Fonte: Arquivo do autor da pesquisa (2016)

4.3 Sujeitos da pesquisa

O universo da pesquisa foi constituído por quatro (04) arquivistas do IFPB, responsáveis pela organização e disponibilização de informação do acervo arquivístico da instituição, tais como, a Coordenação do Controle Acadêmico, Recursos Humanos e o do Departamento de Orçamentos e Finanças e outros.

Diante do trabalho prestado por esses profissionais frente ao arquivo, constatamos que estão aptos a responder o questionário com mais especificidade e conhecimento da realidade vivida pela instituição. Ressaltamos que o questionário foi enviado aos sujeitos da pesquisa, por e-mail, e devolvido a pesquisadora, também por e-mail.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS EMPIRICOS

Conforme as respostas obtidas nos questionários, os dados foram condensados em quadros, como pode ser observado no desenrolar das análises do material empírico. Ora, coletados foram tabulados e analisados sob a ótica da abordagem quanti-qualitativa. Os informantes aparecem no anonimato, devido a questões éticas. Com base nas informações obtidas, podemos realizar um diagnóstico da situação atual de marketing do arquivo central da IFPB, bem como a análise dos ambientes interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças).

Posto isso, apoiado nos questionários aplicados, foi possível a análise de pontos referentes ao atendimento; estrutura; digitalização de documentos e gerenciamento eletrônico de documentos (GED), como pode ser observado nas tabelas a seguir.

Tabela 1:- Caracterização do cenário investigado

QUANTO AO ATENDIMENTO	
PERGUNTAS	RESPOSTAS (%)
Há funcionário suficiente para o atendimento dos usuários?	100 não
O horário é satisfatório?	100 não
Existe alguma política de gestão ou projeto arquivístico?	100 não
Insatisfação dos usuários por não obterem documentos ou informações no arquivo?	100 sim
Os gestores reconhecem a importância da informação arquivística para instituição?	50 sim 50 não
O IFPB estimula a educação continuada para os arquivistas da instituição no arquivo?	75 sim 25 não

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

A tabela 1, mostra que o Arquivo Central do IFPB, quanto ao atendimento ao usuário, necessita de melhoria, haja vista que não possui um quadro de funcionário com número suficiente para atender ao público, como podemos observar nos 100% de resposta obtida. Verificamos, assim, a insuficiência de funcionário, visto que o horário de funcionamento da Coordenação de Arquivo Central é das 08h00 às 17h00.

Constata-se, ainda, na Tabela 1, a ausência de política de gestão, ou de projeto arquivístico, no sentido de delinear melhorias ao atendimento ao usuário. Conseqüentemente, devido à inexistência de uma gestão arquivista no arquivo, predomina a insatisfação do usuário, visto que o mesmo não encontra a documentação que necessita. 50% dos sujeitos responderam que os gestores da instituição não reconhecem que a informação arquivística é importante para o desenvolvimento das atividades institucionais. E outros 50% reconheceram que os gestores do IFPB reconhecem a importância da informação arquivística para o órgão.

Com relação à educação continuada para os arquivistas da instituição, 75% afirmaram que o IFPB estimula a capacitação de arquivistas, enquanto 25% afirmaram que não existe essa preocupação. Na realidade, não há fato concreto que justifique essa divergência de opinião.

Com base nos dados coletados com questionários aplicados, analisa-se o item inerente a estrutura, como pode ser visto na tabela a seguir.

Tabela 2: Caracterização do cenário investigado

QUANTO À ESTRUTURA	
PERGUNTAS	RESPOSTAS (%)
Os gestores conhecem a importância do arquivo nas atividades da instituição?	75 sim 25 não
A unidade do Arquivo faz parte do organograma da instituição?	100 sim
Você proporia mudanças para otimizar a estrutura do arquivo?	100 sim

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Em relação à estrutura, constata-se que 75% dos arquivistas afirmaram que os gestores da IFPB conhecem a importância do arquivo nas atividades da instituição, visto que os mesmos vêm investindo e contratando recursos humano para o tratamento técnico da massa documental. Enquanto 25% negaram esse reconhecimento. Ao ser cruzada essa pergunta com a pergunta 3 da Tabela 1, observa-se uma sintonia entre as respostas obtidas.

A seguir, foi perguntado aos sujeitos se a unidade do Arquivo faz parte do organograma da instituição, 100% responderam que SIM, o arquivo faz parte do organograma da instituição.

Nessa direção os arquivistas foram indagados sobre a necessidade, ou não de mudança na estrutura do arquivo. Todos foram unânimes em afirmar que SIM (100%), como por exemplo: a implantação de uma gestão documental sistêmica para todo o IFPB, Implantação de GDE (Gestão de Documentos Eletrônicos) e GED (Gestão Eletrônica de Documentos), e a construção de uma estrutura adequada às necessidades do Arquivo, onde a higienização fosse separada do local de guarda, que fosse ampla e devidamente equipada.

Continuando com as análises de dados observa-se outro ponto importante para o arquivo, que merece destaque: tecnologia, como pode-se verificar na tabela 3.

Tabela 3: Caracterização do cenário investigado

QUANTO À TECNOLOGIA	
PERGUNTAS	RESPOSTAS (%)
Existe apoio da atual gestão Institucional, em aderir ao Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) para o arquivo?	75 sim 25 não
O IFPB desenvolve softwares para os seus programas de pesquisa e de extensão. Eles podem ser utilizados no arquivo?	75 sim 25 não
Os profissionais do arquivo estão capacitados para implantação de projeto de Gerenciamentos Eletrônico de Documentos - GED?	100 não
Já foram desenvolvidos instrumentos para a recuperação da informação no arquivo dessa instituição?	50 sim 50 não
Há dificuldades encontradas para a implantação de um programa de GED no arquivo da IFPB?	100 sim

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Questionados os arquivistas sobre a existência de apoio da atual gestão institucional em aderir ao GED para o arquivo, 75% responderam que sim, com a nova criação da plataforma do SIGEPE Net há perspectivas de criação de um GED desenvolvido pelo Ministério de Planejamento e Gestão, para digitalizar os assentamentos funcionais dos servidores desta instituição, além de projeto de pesquisa desenvolvidos por servidores docentes na confecção de software de GED para os acervos acadêmicos do Campus. No entanto 25% afirmaram que não há apoio da instituição neste ponto.

Quanto aos softwares, 75% dos arquivistas responderam que sim, que o IFPB, desenvolve softwares para os seus programas de pesquisa e de extensão e eles podem ser utilizados no arquivo. Já 25% deles divide essa opinião e diz que não.

Para uma futura implantação de um projeto de GED, 100% dos arquivistas responderam que não estão capacitados para implementá-lo, eles apenas possuem embasamento teórico arquivístico, necessitando de treinamento prático e conhecimento do software.

Em relação aos instrumentos de pesquisa, foi indagado se foram desenvolvidos instrumentos para a recuperação da informação no arquivo, 50% disseram que sim, como banco de dados de informações processuais da documentação financeira do Campus João Pessoa, listagem dos alunos egressos entre data limites 1937 a 1983,

criação de planilhas descrevendo as plantas cartográficas da Reitoria, Campus João Pessoa, Cajazeiras, Campina Grande e Souza, criação de listagem dos discentes do período CEFET-PB e IFPB. Disseram também que todos estes itens sevem como recuperação dos documentos; por outro lado, 50% deles afirmara que não conhecem.

Para a implantação de um sistema de GED no arquivo, 100% deles afirmaram que é preciso enfrentar alguns desafios. Primeiramente, é imprescindível realizar a gestão de todos os documentos existentes, além da necessidade de integração com o protocolo e com os setores produtores, para conhecimento detalhado de todo o processo de produção e tramitação, como também a padronização documental. Posteriormente, aquisição de equipamento de TI e a elaboração de um software específico para as necessidades institucionais e que atenda aos requisitos básicos do e-ARQ Brasil, que não seja apenas repositório.

Com a finalidade de alcançar o objetivo proposto, algumas estratégias e formas de implantação do plano de marketing foram delineadas, a partir das seguintes estratégias e formas de implementação, tendo como base o composto de marketing (4 Ps e 4Cs):

PROPOSTAS

- a) **Estratégia 1:** Começar a fazer a divulgação do arquivo, pois ele necessita divulgar o seu papel, sua função, através de cartazes, folders;
- b) **Estratégia 2:** Conquistar seus clientes;
- c) **Estratégia 3:** Explorar o diferencial de seus serviços;
- d) **Estratégia 4:** Aumentar a eficiência das ações inerentes aos serviços e produtos oferecidos;
- e) **Estratégia 5:** Planejar, coordenar e controlar as atividades com seus colaboradores interno.
- f) **Estratégia 6:** Elaborar projeto coletivo onde profissionais e estagiários possam convergir para as melhorias das atividades do Arquivo.
- g) **Estratégia 7:** Estudar as possibilidades de interligar os setores do Arquivo Central, com isso melhorando a prestação do serviço.
- h) **Estratégia 8:** Organizar os conjuntos documentais acumulados proporcionando o melhor acesso físico aos documentos.

- i) **Estratégia 9:** Traçar plano de trabalho, equipe junto ao servidor responsável pela organização do arquivo.
- j) **Estratégia 10:** Elaborar um projeto físico estratégico, garantindo uma melhor acessibilidade para os usuários internos, garantindo que o local do arquivo favoreça na locomoção dos usuários, obtendo eficiência e produtividade nas suas atividades.

Com base nas informações obtidas, após estratégias traçadas e tendo como base o quadro de plano de marketing formulado por Araújo (2014), foi construído o quadro com as propostas do plano de marketing para o Arquivo Central do IFPB, *campus* João Pessoa, abordando três pontos: atendimento; estrutura e tecnologia, como mostra o quadro a seguir.

Quadro 3- Plano de marketing para o Arquivo Central do IFPB, *campus* João Pessoa.

QUANTO AO ATENDIMENTO

OBJETIVO	Oferecer atendimento de qualidade aos usuários internos do Arquivo Central do <i>Campus</i> João Pessoa do IFPB.			
META	Ampliar os serviços de organização documental e de atendimento aos usuários.			
PONTO FORTE	TÁTICAS DE MARKETING (ESTRATÉGIAS)	PROGRAMA DE AÇÃO	ORÇAMENTO	RESULTADO ESPERADO
Consciência dos gestores que a informação arquivística é importante para o desenvolvimento das atividades Institucionais.	Convidar os gestores para uma visita técnica ao Arquivo.	Discutir e propor soluções para problemas relacionados ao atendimento no arquivo.	Custo zero.	Melhorar a prestação de serviço no arquivo, a fim de obter produtividade, eficiência e eficácia no atendimento.
	Apresentar projeto que esboce estratégia de ampliação da organização documental para o atendimento aos usuários.	Elaborar projeto coletivo onde profissionais e estagiários possam convergir para as melhorias das atividades do Arquivo.	Custo zero.	
PONTO FRACO	TÁTICAS DE MARKETING (ESTRATÉGIAS)	PROGRAMA DE AÇÃO	ORÇAMENTO	RESULTADOS ESPERADOS
Ausência de ações concretas, em se tratando de políticas, e projetos arquivísticos por parte dos gestores, para	Realização de um diagnóstico, do arquivo para identificar suas necessidades e	Convocação da equipe de trabalho do arquivo para aplicação de questionários.	Custo zero.	Uma maior visibilidade dos gestores, sobre o atendimento e a

melhoramento do atendimento no arquivo.	problemas. Reunir todo material do diagnóstico feito pela equipe de trabalho para apresentar aos gestores.	Apresentar aos gestores o diagnóstico do arquivo para que eles entendam as necessidades do arquivo.	Custo zero.	importância que um bom atendimento pode gerar no fluxo das atividades, ou seja, no desenvolvimento da organização.
OPORTUNIDADE	TÁTICAS DE MARKETING (ESTRATÉGIAS)	PROGRAMA DE AÇÃO	ORÇAMENTO	RESULTADO ESPERADO
Contratação de profissionais Arquivistas e Técnicos em Arquivo recém-aprovados em concurso público do Instituto.	Acompanhamento para adaptação dos novos profissionais as atividades do Arquivo e da cultura Institucional.	Em comum acordo, encaminhar os novos profissionais as atividades que lhes serão designadas no Arquivo.	Custo zero.	Funcionário satisfeito com o desenvolvimento de suas atividades, com isso melhorando o atendimento e satisfazendo os usuários.
	Após três meses de trabalho dos novos funcionários do arquivo, fazer uma reunião com toda equipe, para saber como está sua satisfação no desenvolvimento das atividades.	Propor para os funcionários do Arquivo um rodízio das atividades caso aja insatisfação com as atividades que realiza.	Custo zero.	
AMEAÇA	TÁTICAS DE MARKETING (ESTRATÉGIAS)	PROGRAMA DE AÇÃO	ORÇAMENTO	RESULTADO ESPERADO
Risco de insatisfação com salário/bolsa, Instituição/administração e serviços.	Pesquisar para ter conhecimento de quanto está a bolsa auxílio de estagiário e o salário de um profissional da área de Arquivo no mercado.	Constituir reunião com os gestores para revelar aos mesmos o valor do salário do profissional arquivista no mercado.	Custo zero	Obter um Plano que estabeleça as progressões e aumentos salariais para os funcionários e aumento da bolsa auxílio para os estagiários, afim de que os mesmos realizem seus trabalhos com satisfação.
	Propor a elaboração de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários para a equipe de trabalho do arquivo.	Constituir reuniões com os gestores da organização para discussão de um novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários.	Custo zero	

QUANTO À ESTRUTURA

OBJETIVO	Proporcionar a ampliação do espaço físico para desenvolver as atividades de organização dos acervos documentais.
META	Melhorar a estrutura interna de acondicionamento e armazenamento documental, bem como a área de processamento técnico dos acervos.

PONTO FORTE	TÁTICAS DE MARKETING (ESTRATÉGIAS)	PROGRAMA DE AÇÃO	ORÇAMENTO	RESULTADO ESPERADO
Institucionalização da coordenação de Arquivo Central.	Elaboração de um projeto para a criação do Departamento do Arquivo e que o mesmo seja introduzido no organograma da instituição.	Reunir os profissionais arquivistas para a elaboração do projeto e logo após apresentar ao Diretor da instituição.	Custo zero.	Interligação dos setores ao Departamento do Arquivo Central e inserção destes no organograma da Instituição.
	Interligar os setores de Protocolo, Controle Acadêmico, Orçamento de finanças e Recursos Humanos os Departamento do Central.	Reunir os profissionais arquivistas e estudar as possibilidades de interligar os quatro setores ao Arquivo Central. Elaborar o projeto e apresentar aos gestores.	Custo zero.	
PONTO FRACO	TÁTICAS DE MARKETING (ESTRATÉGIAS)	PROGRAMA DE AÇÃO	ORÇAMENTO	RESULTADO ESPERADO
Localização inadequada do Arquivo, próximo à área de risco (rede elétrica de alta tensão, campo aberto com fortes incidências de raios solares e chuvas).	Propor a relocação das instalações do Arquivo para um novo ambiente propício e acessível.	Reunir os profissionais arquivistas com os engenheiros para a análise do ambiente.	Custo zero.	Construção do Arquivo em um local apropriado e sem riscos de incidentes.
	Elaborar uma apresentação da área geográfica escolhida com fotografia e planta baixa do Arquivo.	Reunir os gestores para a análise e discussão acerca do local escolhido.	Custo zero.	
OPORTUNIDADE	TÁTICAS DE MARKETING (ESTRATÉGIAS)	PROGRAMA DE AÇÃO	ORÇAMENTO	RESULTADO ESPERADO
Recomendações do CONARQ para construção de Arquivos.	Analisar as recomendações oferecidas pelo CONARQ e adequá-las ao Arquivo.	Reunir os engenheiros para apresentar as recomendações a serem adotadas.	Custo zero.	Possibilitar a construção do Arquivo de acordo com as recomendações do CONARQ.
	Elaborar o projeto com base nas recomendações do CONARQ e com a análise dos engenheiros.	Apresentar aos gestores o projeto a ser implantado.	Custo zero.	
AMEAÇA	TÁTICAS DE	PROGRAMA	ORÇAMENTO	RESULTADO ESPERADO

	MARKETING (ESTRATÉGIAS)	DE AÇÃO		
Alto custo de serviços oferecidos pelas empresas no ramo da construção.	Propor aos responsáveis pela licitação o levantamento de empresas com as melhores ofertas.	Apresentar aos gestores as empresas com as melhores ofertas.	Custo zero.	Possibilitar a construção do arquivo no prazo e custos acordados.
	Apresentar a empresa contratada o layout do Arquivo e as recomendações de construção.	Analisar se a empresa segue as recomendações propostas.	Custo zero.	

QUANTO À TECNOLOGIA

OBJETIVO	Proporcionar aos usuários internos acessibilidade rápida e com qualidade à informação arquivística.			
META	Melhorar o acesso à informação por meio do desenvolvimento e da implantação de um programa GED.			
PONTO FORTE	TÁTICAS DE MARKETING (ESTRATÉGIAS)	PROGRAMA DE AÇÃO	ORÇAMENTO	RESULTADO ESPERADO
Projeto de desenvolvimento de software sendo executado em programa de pesquisa e extensão na Instituição.	Convidar a equipe de desenvolvimento do software para apresentação do projeto a equipe de trabalho do Arquivo.	Reunir os desenvolvedores do software para discussão de possíveis adaptações das normas arquivísticas ao software.	Custo Zero	Uso de software de acordo com as normas arquivísticas.
	Aplicar o software às atividades arquivísticas.	Analisar se o software atende as necessidades arquivísticas.	Custo Zero	
PONTO FRACO	TÁTICAS DE MARKETING	PROGRAMA DE AÇÃO	ORÇAMENTO	RESULTADO ESPERADO
Ausência de pessoal de arquivo capacitado para a implantação do programa.	Propor a equipe de trabalho do arquivo visitas em outras instituições que trabalha com Gerenciamento Eletrônico de Documentos.	Se comunicar com as empresas para solicitar visita técnica da equipe do Arquivo.	Custo zero.	Qualificar a equipe de trabalho do Arquivo para o projeto de digitalização.
	Promover palestras e minicursos para capacitação dos profissionais do Arquivo.	Convidar palestrante e profissionais de Tecnologia da Informação para ministrarem as palestras e minicursos.	Palestra= R\$ 7.000,00 (1 DIA). Mini curso= 20.000,00 (1 semana).	
OPORTUNIDADE	TÁTICAS DE MARKETING	PROGRAMA DE AÇÃO	ORÇAMENTO	RESULTADO ESPERADO
Proliferação do	Adquirir	Trazer para a	Custo zero.	

crescimento de trabalhos com GED no mercado privado.	informações de trabalhos de GED disponível no mercado, a fim de obter conhecimentos como forma de convencimento.	Equipe do Arquivo e para os gestores públicos as informações e conhecimentos adquiridos.		Planificação de conhecimento junto aos gestores público e os usuários internos a respeito das vantagens e perspectivas de um programa de GED.
	Adquirir material de divulgação (folders, catálogos e sites) de trabalhos, projeto e equipamento de GED.	Montar um programa de divulgação interna de trabalhos, projeto e equipamento de GED.	Custo zero.	
AMEAÇA	TÁTICAS DE MARKETING	PROGRAMA DE AÇÃO	ORÇAMENTO	RESULTADO ESPERADO
Risco de mudança de foco de investimentos por parte dos gestores públicos.	Apresentar para o gestor os benefícios que o programa pode trazer para o Arquivo.	Fazer reunião trimestral com os gestores para que a ideia do Gerenciamento Eletrônico de Documentos não seja esquecida.	Custo Zero	Impedir que o Programa de Gerenciamento Eletrônico de Documentos não seja implantado no arquivo.
	Pesquisar e montar junto com equipe do arquivo um artigo que contenha as vantagens da implantação do Programa GED em um arquivo.	Toda equipe do arquivo reunir-se com o gestor para apresentar o material elaborado.	Custo Zero	

Fonte: Dados da pesquisa

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS: em busca do ponto final

Com a literatura utilizada para realização desta pesquisa, foi possível observar a importância da gestão dos arquivos para melhorias das atividades administrativas das instituições. O arquivo é um estabelecimento de guarda constante e permanente de provas, com a função de conservação, processamento técnico e recuperação da informação para o usuário, ele é indispensável para o desenvolvimento das atividades no cotidiano de qualquer instituição. Para o arquivo funcionar, é imprescindível uma boa gestão, que se adeque às novas ferramentas e às novas tecnologias, pois os meios de preservação, busca e recuperação da informação estão sendo alterados por novas

mudanças que estão surgindo. Diante disto, os profissionais das unidades de informação estão se adequando as novas ferramentas e tecnologia da informação.

Como trata esta pesquisa, as ferramentas do Marketing são consideradas instrumentos de gestão que possibilitam os arquivos institucionais tomar decisões com relação a objetivos e metas, ações de divulgação e comunicação necessárias para a satisfação de seus usuários, com isso gerando vantagens para as organizações.

O marketing é atualmente uma ferramenta que traz mudanças para qualquer organização, seja ela com fins lucrativos ou não. Ele cria e visa às trocas de valores entre as organizações e clientes, diante disto as organizações estão cada vez mais sentindo a necessidade de adquirirem as práticas mercadológicas do marketing, e com as organizações que não visam o lucro não é diferente.

Considerando o arquivo uma unidade sem fim lucrativo que visa resolver as necessidades de seus usuários, é fundamental que seus gestores se preocupem cada vez mais em melhorar seus serviços para o atendimento de seu público-alvo.

Após as análises de dados, foi possível detectar alguns problemas no arquivo que precisam ser resolvidos para servir melhor seus usuários. Inicialmente, é importante despertar nos gestores a importância do arquivo para o desenvolvimento das atividades Institucionais, expandir o quadro de funcionário com mais contratações, visto que esse contingente é insuficiente para o atendimento aos usuários, incrementar os equipamentos tecnológicos e de gestão, modificar a estrutura do arquivo.

Diante do estudo realizado no arquivo central do IFPB e das literaturas utilizadas, conclui-se que, o plano de marketing a ser implantado no arquivo, poderá viabilizar melhorias significativas, em prol do aprimoramento, reconhecimento e satisfação dos usuários. Portanto, é imprescindível despertar a atenção dos gestores para essa questão.

Posto isso, com base nas informações obtidas, constata-se que no arquivo central do IFPB, há mais forças do que fraquezas (ambiente interno) e mais oportunidades que ameaças (ambiente externo).

Para arremate final, recomenda-se que este trabalho tenha continuidade, que seja aprimorado revisado e oferecido aos gestores da instituição para que seja colocado em prática, com novas ações, de acordo com críticas e sugestões dos usuários, com o objetivo de que o arquivo adquira mais sucesso e credibilidade.

MARKETING PLAN - COMMITMENT TO ACHIEVE RESULTS: BETWEEN KNOWLEDGE AND DOING CENTRAL FILE OF IFPB

ABSTRACT

Emphasizes the marketing plan as a management tool that enables the institutional archives make decisions regarding the objectives, targets, reporting and communication actions necessary for the satisfaction of its users. Build the theoretical foundation with information on file and document. Elects the importance of marketing for information management unit, especially the files. Emphasizes the relevance of the marketing mix and marketing plan. It brings a situational analysis of the Central File Federal Institute of Education, Science and Technology of Paraíba, Campus / João Pessoa. Detects problems faced in this information unit and from them draw up a marketing plan in order to guide the strategies and actions to improve the efficiency, efficacy and effectiveness of the services offered by this body. It points out that in this sense the developed plan addresses three key issues: care, spatial structure, deployment of document scanning versus creation of Electronic Management program documents-GED. It is an exploratory research, bibliographic nature of quantitative and qualitative nature. Use the questionnaire as a data collection instrument. It concludes that the files for the degree of excellence in management, need to adhere to the new market tools, especially adhere to marketing as a resource to improve its services, and its user-organization relationship.

Keywords: Marketing in information units. Marketing plan. Institutional file.

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing**: um roteiro para a ação. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

ARAÚJO, Alzira Karla de. **Plano de marketing** elaborado e apresentado na disciplina, "Marketing em Unidade de Informação". João Pessoa, 2014.(anotações de sala de aula)

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 12. ed. São Paulo, 2011.

BASTA, Darci et al. **Fundamentos de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. Cp. 3: Elementos do composto de marketing, p.33-49.

CHURCHIL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.

CORRÊA; W. C. S.; CAMPOS, K. G. S. B. **Marketing esportivo como estratégia de incremento na construção e consolidação da marca**. 2008. Dissertação (PósGraduação em Marketing com Responsabilidade Social) - Centro Universitário de Caratinga, Caratinga.

FERREL, O.O; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thompson, 2005.

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

____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

MACHADO, Carolina de M. N, et al. **Os 4 P's do Marketing: uma Análise em uma Empresa Familiar do Ramo de Serviços do Norte do Rio Grande do Sul**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/32016481.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2016.

OTTONI, Heloisa Maria. Bases do marketing para unidades de informação. **Ciência da Informação**, v. 25, n.2, 1995. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/433/391>>. Acesso em: 19 fev. 2016.

RIBEIRO, L V M. **O Processo de Marketing na Biblioteca Ferreira Gullar do Centro de Criatividade Odylo Costa Filho**. São Luiz, 2010. Disponível em: <[http://rabci.org/rabci/sites/default/files/MONOGRAFIA%20%20BIBLIO%20LARISS\(1\).pdf](http://rabci.org/rabci/sites/default/files/MONOGRAFIA%20%20BIBLIO%20LARISS(1).pdf)>. Acesso em: 22 fev. 2016.

SHIRAISHI, G. F; CAMPOMAR, M. Cortez. Atividade de marketing em organizações sem fins lucrativos: um estudo exploratório em entidades ambientalista. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 26, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/7867>>. Acesso em: 01 jun. 2016.