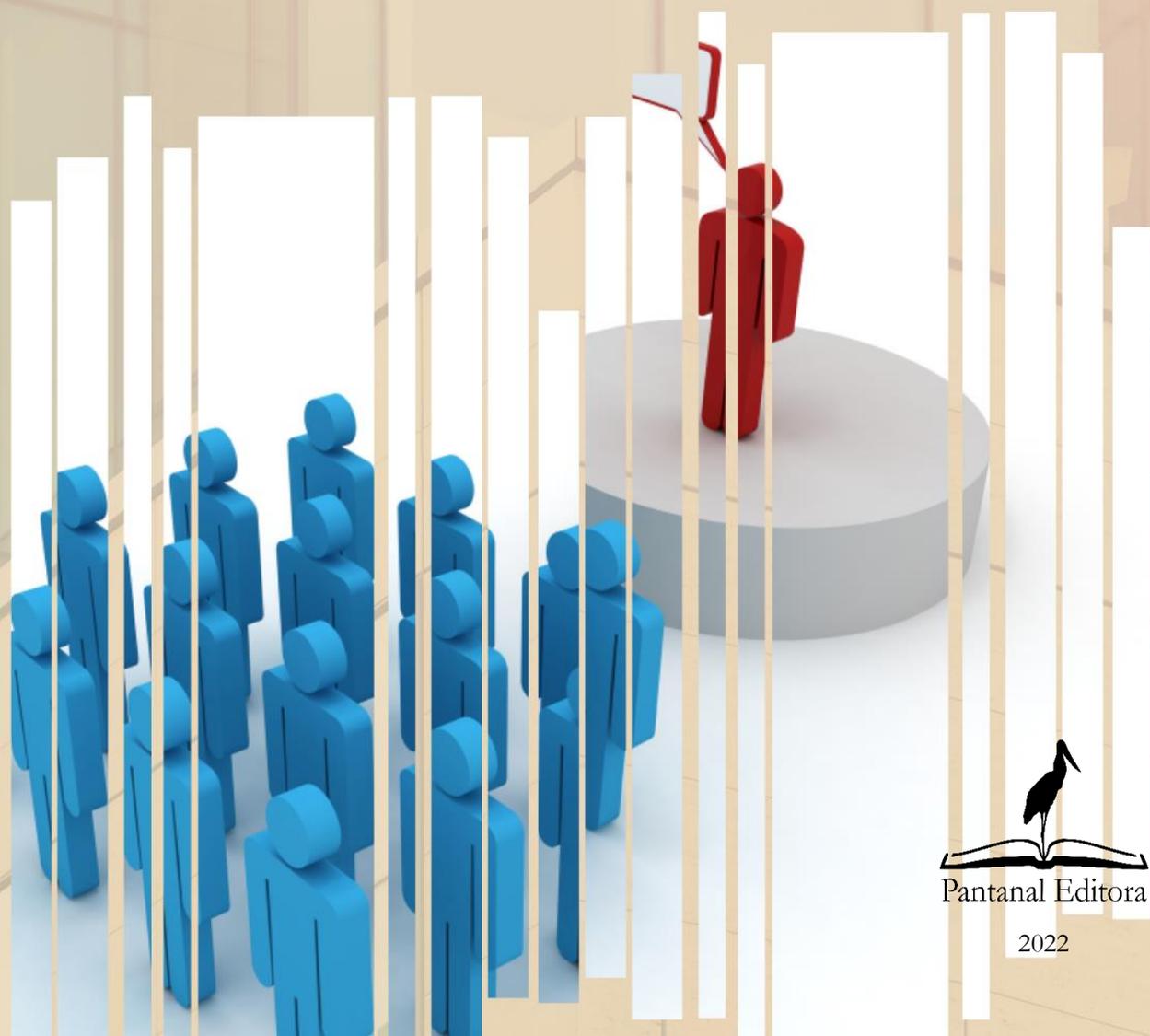


# **Organizações Públicas, Privadas e da Sociedade Civil**

## **gestão, inovação e responsabilidade social**

### Volume V

**Hudson do Vale de Oliveira**  
org.



**Hudson do Vale de Oliveira**  
Organizador

**Organizações Públicas, Privadas e da  
Sociedade Civil: gestão, inovação e  
responsabilidade social  
Volume V**



Pantanal Editora

2022

Copyright© Pantanal Editora

**Editor Chefe:** Prof. Dr. Alan Mario Zuffo

**Editores Executivos:** Prof. Dr. Jorge González Aguilera e Prof. Dr. Bruno Rodrigues de Oliveira

**Diagramação:** A editora. **Diagramação e Arte:** A editora. **Imagens de capa e contracapa:** Canva.com. **Revisão:** O(s) autor(es), organizador(es) e a editora.

### Conselho Editorial

#### Grau acadêmico e Nome

Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos  
Profª. MSc. Adriana Flávia Neu  
Profª. Dra. Allys Ferrer Dubois  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior  
Profª. MSc. Aris Verdecia Peña  
Profª. Arisleidis Chapman Verdecia  
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva  
Prof. Dr. Bruno Gomes de Araújo  
Prof. Dr. Caio Cesar Enside de Abreu  
Prof. Dr. Carlos Nick  
Prof. Dr. Claudio Silveira Maia  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos  
Prof. Dr. Cristiano Pereira da Silva  
Profª. Ma. Dayse Rodrigues dos Santos  
Prof. MSc. David Chacon Alvarez  
Prof. Dr. Denis Silva Nogueira  
Profª. Dra. Denise Silva Nogueira  
Profª. Dra. Dennyura Oliveira Galvão  
Prof. Dr. Elias Rocha Gonçalves  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins  
Prof. Dr. Fábio Steiner  
Prof. Dr. Fabiano dos Santos Souza  
Prof. Dr. Gabriel Andres Tafur Gomez  
Prof. Dr. Hebert Hernán Soto Gonzáles  
Prof. Dr. Hudson do Vale de Oliveira  
Prof. MSc. Javier Revilla Armesto  
Prof. MSc. João Camilo Sevilla  
Prof. Dr. José Luis Soto Gonzales  
Prof. Dr. Julio Cezar Uzinski  
Prof. MSc. Lucas R. Oliveira  
Profª. Dra. Keyla Christina Almeida Portela  
Prof. Dr. Leandro Argentel-Martínez  
Profª. MSc. Lidiene Jaqueline de Souza Costa Marchesan  
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann  
Prof. MSc. Marcos Pisarski Júnior  
Prof. Dr. Marcos Pereira dos Santos  
Prof. Dr. Mario Rodrigo Esparza Mantilla  
Profª. MSc. Mary Jose Almeida Pereira  
Profª. MSc. Núbia Flávia Oliveira Mendes  
Profª. MSc. Nila Luciana Vilhena Madureira  
Profª. Dra. Patrícia Maurer  
Profª. Dra. Queila Pahim da Silva  
Prof. Dr. Rafael Chapman Auty  
Prof. Dr. Rafael Felipe Ratke  
Prof. Dr. Raphael Reis da Silva  
Prof. Dr. Renato Jaqueto Goes  
Prof. Dr. Ricardo Alves de Araújo (*In Memoriam*)  
Profª. Dra. Sylvana Karla da Silva de Lemos Santos  
MSc. Tayronne de Almeida Rodrigues  
Prof. Dr. Wéverson Lima Fonseca  
Prof. MSc. Wesclen Vilar Nogueira  
Profª. Dra. Yilan Fung Boix  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme

#### Instituição

OAB/PB  
Mun. Faxinal Soturno e Tupanciretã  
UO (Cuba)  
IF SUDESTE MG  
Facultad de Medicina (Cuba)  
ISCM (Cuba)  
UFESSPA  
UEA  
UNEMAT  
UFV  
AJES  
UFGD  
UEMS  
IFPA  
UNICENTRO  
IFMT  
UFMG  
URCA  
ISEPAM-FAETEC  
IFG  
UEMS  
UFF  
(Colômbia)  
UNAM (Peru)  
IFRR  
UCG (México)  
Mun. Rio de Janeiro  
UNMSM (Peru)  
UFMT  
Mun. de Chap. do Sul  
IFPR  
Tec-NM (México)  
Consultório em Santa Maria  
UFJF  
UEG  
FAQ  
UNAM (Peru)  
SEDUC/PA  
IFB  
IFPA  
UNIPAMPA  
IFB  
UO (Cuba)  
UFMS  
UFPI  
UFG  
UEMA  
IFB  
UFPI  
FURG  
UO (Cuba)  
UFT

Conselho Técnico Científico  
- Esp. Joacir Mário Zuffo Júnior  
- Esp. Maurício Amormino Júnior  
- Lda. Rosalina Eufrausino Lustosa Zuffo

Ficha Catalográfica

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

O68 Organizações públicas, privadas e da sociedade civil [livro eletrônico]: gestão, inovação e responsabilidade social: volume V / Organizador Hudson do Vale de Oliveira. – Nova Xavantina, MT: Pantanal, 2022.  
87p. : il.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-65-81460-50-1

DOI <https://doi.org/10.46420/9786581460501>

1. Secretariado executivo. 2. Sistema integrado de gestão. 3. Gerenciamento eletrônico de informações. I. Oliveira, Hudson do Vale de.

CDD 354

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**



Nossos e-books são de acesso público e gratuito e seu download e compartilhamento são permitidos, mas solicitamos que sejam dados os devidos créditos à Pantanal Editora e também aos organizadores e autores. Entretanto, não é permitida a utilização dos e-books para fins comerciais, exceto com autorização expressa dos autores com a concordância da Pantanal Editora.

**Pantanal Editora**

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000.  
Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil.  
Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp).  
<https://www.editorapantanal.com.br>  
[contato@editorapantanal.com.br](mailto:contato@editorapantanal.com.br)

## Apresentação

As rápidas mudanças que ocorrem na sociedade exigem das organizações uma adaptação acelerada, visando atender as demandas que se apresentam, nas mais diferentes conjunturas. Nessa perspectiva, o quinto volume da obra “Organizações Públicas, Privadas e da Sociedade Civil: Gestão, Inovação e Responsabilidade Social” traz seis capítulos, abordando estudos com análises e reflexões diversas que merecem estar, continuamente, na esteira dos debates, sobretudo em função do dinamismo da sociedade.

Dessa forma, no primeiro capítulo intitulado “A Eficácia das Redes Sociais e das Ferramentas de *Marketing* no Recrutamento de Integrantes para Organizações Sem Fins Lucrativos”, os autores, como o próprio título sugere, realizam uma análise comparativa entre as redes sociais e as ferramentas de *marketing* quanto à sua eficácia no recrutamento de integrantes para OSCs no Brasil.

Com o título “Eficiência Técnica dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração no Brasil no Triênio 2007 a 2009”, no segundo capítulo os autores procuram mensurar a eficiência técnica dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da área de administração no Brasil, considerando o triênio 2007 a 2009, utilizando como instrumento técnico a Análise Envoltória de Dados (DEA).

O terceiro capítulo, intitulado “Decisão de Localização de Escolas com Uso de Sistema de Informação Geográfica e Análise de Agrupamentos”, aborda uma metodologia, proposta pelos autores, que pode ser classificada como recurso de Tomada de Decisão Multicritérios, para subsidiar a decisão de localização de escolas em municípios brasileiros, mediante o uso conjunto de SIG e análise de agrupamentos.

Intitulado “Educação Ambiental no Processo de Aprendizagem Escolar: Apontamentos sobre a sua Importância”, no quarto capítulo os autores, por meio de uma pesquisa-intervenção, se propõem a discutir sobre a importância da educação ambiental na escola e, ainda, a discorrer sobre a necessidade da utilização de mecanismos didáticos facilitadores no processo de ensino-aprendizagem.

No quinto capítulo, intitulado “Análise da Qualidade dos Serviços e da Satisfação dos Clientes: Um Estudo em um Mercantil em Mossoró/RN”, os autores analisam a qualidade dos serviços oferecidos por um mercantil na cidade de Mossoró-RN, apresentando o perfil dos clientes e identificando os motivos que os levam a adquirir os produtos do mercantil, bem como identificando e analisando o grau de satisfação destes acerca dos serviços prestados.

Por fim, com o objetivo de mostrar como a inovação pode auxiliar as micro e pequenas empresas nas suas estratégias de penetração no mercado, com foco em um estudo de caso, o autor do sexto capítulo, intitulado “Personalização de Produtos como Estratégia de Mercado: Um Estudo de Caso”, por meio de uma abordagem qualitativa, destaca os principais momentos da empresa participante do estudo, refletindo sobre suas ações de *marketing*, venda e inovação.

Com estes seis capítulos apresentados, reforçando o objetivo dos quatro primeiros volumes desta obra, ratificamos o nosso convite para que você, para além da leitura dos textos, possa contribuir com os debates e com as reflexões que perpassam as organizações, nos seus mais diversos contextos, com as diferentes lentes de análises e perspectivas teóricas possíveis e, principalmente, considerando também as várias nuances da gestão, da inovação e da responsabilidade social das/nas organizações.

Hudson do Vale de Oliveira

## Sumário

<b>Apresentação .....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo I .....</b>	<b>7</b>
A eficácia das redes sociais e das ferramentas de marketing no recrutamento de integrantes para organizações sem fins lucrativos .....	7
<b>Capítulo II .....</b>	<b>26</b>
Eficiência Técnica dos Programas de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Administração no Brasil.....	26
<b>Capítulo III.....</b>	<b>42</b>
Decisão de Localização de Escolas com Uso de Sistema de Informação Geográfica e Análise de Agrupamentos.....	42
<b>Capítulo IV .....</b>	<b>58</b>
Educação Ambiental no Processo de Aprendizagem Escolar: Apontamentos sobre a sua Importância <sup>1</sup> .....	58
<b>Capítulo V.....</b>	<b>65</b>
Análise da Qualidade dos Serviços e da Satisfação dos Clientes: Um Estudo em um Mercantil em Mossoró/RN.....	65
<b>Capítulo VI .....</b>	<b>74</b>
Personalização de Produtos como Estratégia de Mercado: Um Estudo de Caso.....	74
<b>Índice Remissivo .....</b>	<b>86</b>
<b>Sobre o organizador.....</b>	<b>87</b>

# A eficácia das redes sociais e das ferramentas de marketing no recrutamento de integrantes para organizações sem fins lucrativos<sup>1</sup>

Recebido em: 05/05/2022

Aceito em: 16/05/2022

 10.46420/9786581460501cap1

Rodrigo Guimarães Motta<sup>1\*</sup> 

Luciano Antonio Prates Junqueira<sup>2</sup> (*post mortem*) 

Francisco José Turra<sup>3</sup> 

## INTRODUÇÃO

As Organizações da Sociedade Civil (doravante, OSCs) exercem um papel significativo na sociedade em diversos âmbitos, como o cultural, o esportivo, o político, entre outros. Uma questão colocada por todos aqueles que lideram ou colaboram com tais entidades é a forma de recrutar integrantes para os seus quadros. Evidências na literatura indicam que não é só através das redes sociais que o recrutamento acontece, mas também por meio das ações de marketing. Em vista disso, o problema de pesquisa deste artigo é, portanto, discutir quais meios podem ser utilizados para o recrutamento de integrantes para tais organizações e qual a eficácia de cada um deles, quais sejam, as redes sociais e as ferramentas de marketing.

Assim, portanto, o objetivo desta pesquisa é efetivamente realizar uma análise comparativa entre as redes sociais e as ferramentas de marketing quanto à sua eficácia no recrutamento de integrantes para OSCs no Brasil. Uma vez que a atuação das OSCs acontece em diferentes campos, escolheu-se o esporte como alvo e, dentro desse segmento, dado o grande número de modalidades com características distintas, foi eleita uma na qual o Brasil tem resultados expressivos e um grande número de praticantes: o judô. Os praticantes de judô que treinam em diferentes tipos de OSCs – como academias, clubes, institutos ou Organizações não Governamentais (doravante, ONGs) – responderam ao questionário elaborado para fins de pesquisa, e, com as respostas obtidas, verificou-se de que forma os respondentes escolheram aquela determinada OSC para praticar o esporte.

---

<sup>1</sup> Esta pesquisa foi publicada em uma revista científica e foi revisada para nova publicação.

Referência: Motta RG, Junqueira LAP, Turra FJ (2018, jan/mar). *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(1), 76-88. DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v12i1.1069>.

<sup>1</sup> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

<sup>2</sup> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

<sup>3</sup> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

\* Autor correspondente: [rodrigo.motta@rgmotta.com.br](mailto:rodrigo.motta@rgmotta.com.br).

A respeito da estrutura deste estudo, a próxima seção se volta ao referencial teórico tanto sobre as redes sociais e os laços que as formam quanto sobre as ferramentas de marketing, ao passo que ambos os conceitos são abordados a partir de sua aplicação para o recrutamento de integrantes para OSCs. Em seguida, é explicada a organização do judô no Brasil para que sejam mais bem interpretados os resultados da pesquisa. Depois, é delineada a metodologia utilizada para a pesquisa no levantamento dos dados e, em seguida, são apontados os resultados obtidos. Finalmente, são apresentadas as conclusões do trabalho e as recomendações para futuros estudos.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diante do problema contextualizado na seção introdutória desta pesquisa, os autores buscaram determinar qual a forma mais eficiente para captar membros para as OSCs, e, para tanto, foram comparadas a eficácia das redes sociais *versus* a utilização de ferramentas de marketing. Para iniciar a discussão, em primeiro lugar, é preciso definir essas organizações.

Segundo Junqueira (2008), as OSCs lidam com distintas realidades sociais com o objetivo de melhoria da qualidade de vida. Elas podem atuar em distintos contextos, tais como arte e cultura, defesa de direitos humanos e minorias, esportes, educação, saúde, entre outros, tendo como principal característica a sua finalidade social – e, mesmo que exista lucro, ele deve ser reinvestido nas atividades da própria entidade. O conjunto de OSCs existentes compõe o terceiro setor<sup>4</sup>, setor este que, hoje, tem papel importante e crescente na promoção do desenvolvimento social.

Em vista disso, a seguir é apresentado o conceito de redes, dos laços que as compõem e de sua contribuição para o recrutamento de membros para as OSCs.

### *Redes sociais*

Para apresentar o conceito de “redes”, buscou-se a definição de Junqueira (2008, p. 88):

A rede pode ser entendida como uma ordem espontânea que emerge do resultado das interações descentralizadas entre indivíduos e/ou organizações. Sem ser criada por qualquer autoridade, a rede surge e se mantém apenas pela vontade e interesse coletivo dos indivíduos que a compõem, do capital social acumulado do grupo. A rede envolve a transferência da função de coordenação das regras burocráticas formais para normas sociais informais. A autoridade não desaparece, ela é interiorizada de uma forma que permite auto-organização e autogerenciamento. As unidades que a compõem, organizações e/ou indivíduos, estabelecem relações sociais que determinam uma realidade complexa ligada a multiplicidade de comportamentos, de sistemas cujo futuro não se pode prever.

A rede é, portanto, composta por um conjunto de conexões, voluntárias e autônomas, feitas por indivíduos e organizações que se aproximam por algum interesse em comum. Ao contrário das organizações tradicionais, a rede não tem hierarquia com postos definidos, processos padronizados e

---

<sup>4</sup> O primeiro setor é composto pelo Estado e suas expressões indelegáveis ao particular; o segundo, formado pelas organizações de mercado que visam ao lucro.

membros que competem entre si. Em uma rede, os participantes são autônomos, estabelecem relações horizontais, têm papéis flexíveis e cooperam entre si a qualquer momento.

Toda rede é composta por um conjunto de atores que se conectam e interagem entre si através de laços, podendo ser agrupados, na primeira abordagem, em dois grandes tipos, segundo Granovetter (1973). As redes próximas a um indivíduo, compostas por seus familiares e amigos mais próximos, são o que o autor denomina como de “laços fortes”. Essas redes, ainda que prestem apoio e forneçam solidariedade em situações emergenciais, não são as mais propícias para difundir inovação nem para abrir perspectivas sociais mais amplas para os indivíduos ou organizações. Já os “laços fracos”, aqueles compostos por indivíduos com relacionamento menos próximo, têm menor probabilidade de estar envolvidos entre si em relação àqueles constituídos pelos amigos e familiares. Portanto, as redes formadas por conhecidos são de baixa densidade, enquanto as formadas por amigos são de alta densidade.

Dando sequência ao raciocínio do autor, as redes de laços fracos são uma forma muito importante para aproximar redes de laços fortes, pois, se não houvesse os laços fracos, as redes de laços fortes não se relacionariam entre si (Granovetter, 1973). Dessa forma, indivíduos com poucos laços fracos se isolariam e ficariam restritos ao convívio e às informações oferecidas pelos seus amigos e parentes. A partir disso, é possível perceber a contribuição que as redes – com seus laços fortes e, especialmente, seus laços fracos – podem fornecer para que indivíduos e organizações se relacionem e possam, doravante, recrutar integrantes.

Além dessa discussão, surge outro conceito pertinente: o denominado “relé social”. Relé, na eletromecânica, é um dispositivo que funciona para ligar e desligar circuitos elétricos, contudo essa conceituação foi emprestada à sociologia através do trabalho do alemão Thomas Ohlemacher, que, em 1999, publicou uma pesquisa sobre o recrutamento de aviadores militares em duas cidades na Alemanha e chamou a captação dos participantes – que ocorria principalmente por meio de outras organizações para esse movimento – de *social relays*, ou, em português, relés sociais.

O conceito de relé social é inovador na sociologia por analisar de que maneira o encontro das pessoas – via associações, organizações, comunidades e grupos – promove o surgimento ou a expansão de instituições, que são assim beneficiadas pela interação intermediada por outras. Ohlemacher (1999) verificou que instituições podem contribuir para o engajamento de indivíduos em demais organizações e nas ações empreendidas por elas. O relé social pode indicar uma relação com um laço fraco, uma vez que um indivíduo constitui uma conexão não com outro indivíduo, mas com uma organização, e, através desse laço fraco, se aproxima de uma segunda organização.

Uma vez que as OSCs não necessariamente objetivam o lucro, elas têm, portanto, menos recursos disponíveis para investir em suas iniciativas. Por esse motivo, uma característica ampla delas é a utilização intencional e espontânea das redes sociais nas quais estão inseridas, seja para captar recursos, seja para fortalecer sua imagem ou obter resultados concretos para as causas às quais se dedicam. Essas

organizações também utilizam as redes tanto para tratar dos recursos necessários para sua atuação quanto para recrutar participantes que nelas venham a exercer atividades.

Motta et al. (2017) levantaram quais artigos publicados entre 2006 e 2016 na “Revista hispana para el análisis de redes sociales” (REDES)<sup>5</sup> estudaram de que forma se dava a utilização dos conceitos de laços fortes e fracos, além de relé social, para o recrutamento de integrantes para OSCs. Foram detectados três artigos que abordam de alguma maneira essa temática, os quais são brevemente contextualizados a seguir.

No primeiro artigo, Fontes (2007) realizou uma pesquisa com integrantes de ONGs e examinou como eles iniciaram ali o seu trabalho. O autor constatou que o contato com a instituição foi intermediado principalmente por igrejas e partidos políticos. Ele inferiu, então, que o recrutamento se enquadra na categoria de relés sociais, na qual um indivíduo estabelece laço com uma organização através de outra organização, e não de um amigo, conhecido ou familiar.

No segundo artigo encontrado, Bichir et al. (2007) estudaram os diferentes tipos de OSCs na cidade de São Paulo: as organizações populares, as organizações as quais os autores denominaram de articuladoras e, por último, as ONGs. O artigo analisou principalmente como esses tipos de OSCs se relacionam e, sem ser a ênfase do estudo, como e com que intensidade elas são capazes de encontrar apoiadores na sociedade.

Finalmente, o terceiro artigo, de Maneschy e Klovdahl (2007), apresentou como líderes de associações rurais no Pará obtinham acesso a recursos para o desenvolvimento de suas atividades. A pesquisa demonstrou como o acesso a recursos poderia ser obtido através de laços fracos dessas associações, em especial de outras instituições. Esse estudo explorou pouco a questão do recrutamento para a participação das OSCs (parte em função do próprio isolamento geográfico das associações) e se concentrou mais na dinâmica de como tais associações estabelecem laços com outras que podem auxiliá-las.

## ***Marketing***

Uma vez que este artigo se propõe a comparar a eficácia do recrutamento de integrantes de OSCs através de redes sociais e de ações de marketing, é necessário explorar esse conceito e sua aplicabilidade à situação. O marketing tal como utilizado pelas empresas do segundo setor, que buscam lucro, ou, de acordo com Dann (2010), o marketing comercial, possui duas definições elaboradas por importantes associações que são aceitas pela maior parte de quem estuda essa área.

Para a American Marketing Association (AMA, 2008 *apud* Dann, 2010, tradução nossa), o marketing é “a atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”. Já o Chartered

---

<sup>5</sup> Revista *on-line* espanhola dedicada à análise de redes sociais.

Institute of Marketing (CIM, 2005, *apud* Dann, 2010, tradução nossa) define marketing como “o processo gerencial de identificar, antecipar e satisfazer desejos dos consumidores de forma rentável”.

E como esse conceito se aplica às OSCs? Costa et al. (2004) postulam que o conceito de marketing, quando trabalhado pelo terceiro setor, pode ser subdividido em duas possíveis formas. A primeira é o marketing de vendas com fundo social, a partir do qual as OSCs buscam arrecadar recursos para si através de ações de comunicação, ou, então, para que empresas do segundo setor divulguem que parte dos recursos arrecadados com a venda de determinado produto ou serviço será investida em uma OSC. Já a segunda forma de subdivisão, conhecida como marketing social, na definição de Dann (2010, tradução nossa), é “a adaptação e adoção de práticas, instituições e processos de marketing comercial para induzir a mudanças de comportamento em determinada audiência por um período de tempo temporário ou permanente de forma a atingir um objetivo social”.

Nenhuma dessas formas possíveis de utilizar o marketing por parte das OSCs endereça especificamente a questão do recrutamento de participantes. Como é uma questão vital desse tipo de organização, tanto para arrecadar recursos como para contribuir nas atividades do dia a dia, merece ser mais bem explorada. Sem dúvida, independentemente das teorias constituídas, as OSCs utilizam da melhor forma os recursos e as ferramentas de marketing disponíveis para essa captação – como detalhado a seguir, no caso das academias de judô do estado de São Paulo.

Ao pesquisar o judô e o marketing como atividade para recrutar participantes por intermédio das academias, a única iniciativa de que se tem registro foi feita pela Federação Paulista de Judô (FPJ), em 2003, com a realização do I Seminário de Marketing Esportivo, em que grande parte do conteúdo propunha capacitar os dirigentes e professores de judô a recrutar o maior número possível de integrantes para suas OSCs por meio das ferramentas de marketing. O seminário foi depois adaptado em forma de artigos no *site* da FPJ em 2004.

À época do seminário e do artigo mencionado, a internet era um fenômeno em ascensão e ainda não tinha força e amplitude semelhantes às que tem hoje. Alternativas exploradas no material encontrado para que os líderes das OSCs recrutassem praticantes eram “televisão, rádio, jornal, outdoor, revistas e divulgação através de folhetos” (Motta, 2004). Dessas mídias, a mais utilizada à época era o folheto, principalmente porque as demais mídias envolviam custos com os quais as OSCs não tinham como arcar.

Uma vez expostos de forma concisa os conceitos essenciais de redes sociais e de marketing nestas duas subseções iniciais, é necessário contextualizar o motivo de serem as entidades que promovem a prática do judô o foco deste estudo, o que é feito na subseção subsequente.

### ***O judô***

Para iniciar esta análise comparativa entre redes sociais e ferramentas de marketing quanto à eficácia no recrutamento de integrantes para OSCs no Brasil, os autores do artigo decidiram eleger o esporte como setor de interesse e, dentro dele, o judô brasileiro como primeiro estudo. De modo a

contextualizar essa delimitação, trazemos uma breve descrição da situação atual dessa modalidade no Brasil.

Na obra “Uruwashi – o espírito do judô”, Uchida e Motta (2014) explicam a história do judô e quais os motivos de essa arte marcial ser a mais popular no Brasil e obter resultados competitivos tão expressivos para o país. De forma resumida, o começo se dá no final do século XIX, quando, após a revolução Meiji, o Japão passou por um acelerado processo de modernização e ocidentalização. Valores tradicionais da antiga classe dirigente (os samurais), assim como técnicas de defesa pessoal utilizadas por eles em suas batalhas deixaram de ser estudados e praticados, sendo associados com um passado que os japoneses pretendiam esquecer.

Foi nesse cenário que um jovem recém-formado na faculdade, chamado Jigoro Kano, preocupado com o fato de que o Japão pudesse perder qualidades de sua cultura e civilização nesse processo de mudanças que o país enfrentava, sistematizou os principais valores e técnicas de defesa pessoal em uma nova arte marcial, a qual batizou de “judô” – em tradução livre, “caminho suave”.

Os pilares filosóficos do judô são: a máxima eficiência com o mínimo esforço, o bem-estar e a prosperidade mútuos e a suavidade na prática da arte marcial. No que diz respeito à parte marcial, o combate de judô avalia as projeções que um oponente aplica sobre o outro, as imobilizações no solo, os estrangulamentos e as chaves de braço. A luta termina por tempo, sendo declarado vencedor aquele que tem a maior pontuação, ou antes do tempo estabelecido se houver uma queda perfeita (ippon), se o adversário for imobilizado no solo por 20 segundos ou se ele desistir devido a um estrangulamento ou uma chave de braço.

O judô, com os esforços de Kano e de seus alunos, prosperou no Japão e, em poucas décadas, se tornou a arte marcial mais popular do país. Com a imigração japonesa para outros países, entre os quais o Brasil, o judô se internacionalizou. No território brasileiro, em especial em estados das regiões Sudeste e Sul, que receberam muitos imigrantes japoneses, a modalidade se consolidou mais rapidamente. Esse processo de expansão foi coroado com a inclusão do judô nos Jogos Olímpicos de Tóquio em 1964.

O Brasil, que não tinha expressão significativa nessa categoria esportiva, viu essa situação mudar drasticamente quando o japonês naturalizado brasileiro Chiaki Ishii conquistou a primeira medalha olímpica para o país na modalidade, em Munique, no ano de 1972. Como relata Ishii em seu livro “Pioneiros do judô no Brasil” (2015), as gerações que vieram a seguir, inspiradas e muitas vezes treinadas por ele próprio, passaram a se dedicar cada vez mais ao judô. Os resultados se tornaram melhores nas décadas posteriores até que, hoje, o Brasil, além de ser considerado uma potência de classe mundial no judô, tem nela a modalidade que conquistou o maior número de medalhas olímpicas para o país. Nas Olimpíadas realizadas no Rio de Janeiro, em 2016, por exemplo, o Brasil obteve um total de 19 medalhas, distribuídas em diversas modalidades, sendo três delas – inclusive uma de ouro – conquistadas pelo judô.

Administrativamente, o órgão máximo que regulamenta o judô brasileiro é a Confederação Brasileira de Judô (CBJ); subordinadas à CBJ estão as federações estaduais. Para que um judoca possa participar dos eventos e das competições estaduais e nacionais, ele deve estar regularmente matriculado em uma academia, um clube, um instituto ou uma ONG que, por sua vez, devem estar filiados à federação do seu estado de origem. Cumprido esse requisito, o atleta paga uma anuidade à federação e recebe sua carteira de registro, que o habilita a participar do calendário daquele ano. Esse é o motivo pelo qual o estudo do recrutamento de judocas pelas entidades fez sentido para ser alvo desta pesquisa, visto que a maioria dos locais que oferece a prática é composta por OSCs.

Em função do sucesso obtido pelo Brasil nas últimas décadas, o judô passou também a ser ensinado em escolas como uma disciplina não obrigatória. Além de ser um esporte que possui muitos ídolos no Brasil, sua filosofia é bem-vista pelos pais, que buscam complementar a educação dos filhos com essa prática. Para aqueles que começam a praticar judô, deve ser seguido um programa de treinamento por meio do qual o judoca, que inicia com a faixa branca, ao aprender técnicas e valores filosóficos, se gradua, passando pelas faixas cinza, azul, amarela, laranja, verde, roxa, marrom e, finalmente, preta. Mesmo ao atingir a faixa preta, o praticante continua a se desenvolver, obtendo graus – há judocas no Brasil que têm nove ou dez graus em sua faixa preta, o que lhes dá o direito de portar a faixa vermelha.

Um ponto que cabe destacar é que, por se tratar de uma arte marcial, o judô, historicamente, é mais praticado por homens, e, por isso, até o final da década de 1970, as competições no Brasil eram exclusivamente masculinas. Internacionalmente, o judô feminino foi inserido nas Olimpíadas apenas nos jogos de Barcelona em 1992. Já em anos recentes, essa diferença de quantidade de participantes por gênero tem sido reduzida no mundo e no Brasil, que inclusive já possui duas campeãs olímpicas femininas, embora a maioria dos praticantes permaneça constituída por homens.

Não existe um montante oficial consolidado do número de judocas ativos no Brasil, seja nas federações, seja nas escolas, mas os autores previamente mencionados, que estudam a modalidade no país, acreditam que o número passe de 2 milhões (Uchida; Motta, 2014), o que torna o judô um dos esportes mais praticados do Brasil.

Finalizado o aporte teórico, o artigo propõe verificar como as diversas configurações de entidades – que podem ser academias, clubes, escolas, institutos e ONGs – recrutam os praticantes de judô para os seus quadros, considerando as possibilidades de que isso seja feito por meio das redes sociais ou de ações de divulgação. Os procedimentos metodológicos empreendidos para viabilizar essa investigação são delineados a seguir.

## METODOLOGIA

Para compreender as maneiras pelas quais alguém escolhe a academia de judô que irá frequentar, foi feita uma pesquisa de natureza descritiva que seguiu a metodologia orientada por Creswell (2010). Em um primeiro momento, foi preparado um questionário composto por perguntas fechadas e abertas, contendo questões que possibilitassem compreender o perfil dos respondentes e entender como haviam escolhido o local onde praticam o judô – se por meio das redes sociais ou de alguma ação de marketing. Se a escolha se deu pelas redes sociais, verificou-se qual o laço que o recrutou: laços fortes, laços fracos ou laços fracos constituídos através de outras organizações (relés sociais). Os dados também foram analisados de forma qualitativa pelos autores a partir das respostas às perguntas abertas.

Trata-se de uma pesquisa de corte transversal, com os dados coletados ao longo de uma semana. O questionário foi pré-testado com dez praticantes de judô e, uma vez validado, foi inserido em uma ferramenta de pesquisa *on-line*, o Survey Monkey. O *link* para responder ao questionário foi compartilhado em páginas do Facebook voltadas aos praticantes do judô, como “Uruwashi – o espírito do judô”, “Associação de Grand Masters & Kodanshas de Judô do Brasil”, “Judô – o esporte faixa preta”, “Judô Masters Brasil” e “Judô Master Brasil”. A tabela 1 apresenta o número de integrantes existentes em cada comunidade no primeiro dia da semana em que o questionário foi aplicado. O total de integrantes dessas *fanpages* no momento da consulta era de quatorze mil, quinhentos e quatorze judocas.

**Tabela 1.** Integrantes das páginas em que o questionário foi compartilhado. Fonte: Os autores.

<b>Página</b>	<b>Integrantes</b>
Uruwashi – o espírito do judô	2.388
Associação de Grand Masters & Kodanshas de Judô do Brasil	3.840
Judô – o esporte faixa preta	3.421
Judô Masters Brasil	4.120
Judô Master Brasil	745
<b>Total</b>	<b>14.514</b>

Durante a semana em que o questionário esteve aberto na rede, observou-se que houve respostas de todo o Brasil. A maior parte dos respondentes se manifestou nos dois primeiros dias de aplicação (75 respondentes no primeiro dia e 60 no segundo), e as respostas diminuíram gradativamente (15 respondentes no terceiro dia, cinco no quarto, dois no quinto e no sexto) até que, no sétimo dia, houve apenas um respondente. Isso se deve ao fato de que os *posts* mais recentes são priorizados nas páginas dos participantes dessa mídia social, então, quando se realiza um compartilhamento, o maior número de impactos acontece quando ele é lançado e, depois, será relegado ao segundo plano de modo a dar lugar

a novas atualizações. Nesse ponto, o levantamento foi concluído perfazendo o total de 160 respondentes após os sete dias predeterminados.

Inicialmente, propusemo-nos a descrever o perfil dos respondentes. Como eles acessaram o questionário pelo Facebook, supõe-se que todos tivessem idade a partir de 13 anos, segundo a recomendação dos termos de uso dessa rede social. Entre os respondentes, a maior parte era composta pelo sexo masculino, com uma quantidade muito menor de respondentes do sexo feminino – o que vai ao encontro do histórico anteriormente apresentado, que explicou por que a modalidade é mais praticada por homens. A tabela 2, a seguir, detalha essa divisão.

**Tabela 2.** Distribuição dos respondentes entre os sexos. Fonte: Os autores.

<b>Sexo</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Percentual correspondente</b>
Masculino	144	90%
Feminino	16	10%
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

Constatou-se ainda que o local de residência predominante é a região Sudeste, seguida por Sul, Centro-Oeste, Norte e Nordeste. Esse resultado também está alinhado com o histórico apresentado, tendo em vista que as regiões Sudeste e Sul foram as que receberam o maior número de imigrantes e, dessa forma, o judô se consolidou em primeiro lugar em estados como São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná. A tabela 3 fornece mais detalhes sobre a abrangência geográfica do local de residência dos respondentes.

**Tabela 3.** Região de residência dos respondentes do questionário. Fonte: Os autores.

<b>Região</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Percentual correspondente</b>
Sudeste	88	55%
Sul	27	16,8%
Centro-Oeste	22	13,75%
Norte	12	7,5%
Nordeste	11	6,9%
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

Entre outras características daqueles que responderam ao questionário, verificou-se que 61,25% dos judocas respondentes eram faixas-pretas e 38,75% tinham uma faixa colorida (entre a branca e a marrom, que antecedem a conquista da faixa preta pelo praticante). Com tal resultado, a pesquisa conseguiu desenhar o perfil de todos os possíveis praticantes, fossem eles judocas graduados ou

iniciantes: 55,63% praticavam judô havia pelo menos cinco anos; 34,38%, entre um e cinco anos; e 10%, menos de um ano.

Pela inexistência de dados consolidados do perfil dos brasileiros que praticam judô, uma análise dos dados comparada ao histórico da modalidade demonstra que os respondentes se encontram alinhados com o desenvolvimento do judô no Brasil.

Demonstrada a metodologia aplicada para viabilização do estudo, a seguir são apresentados os resultados juntamente com sua análise, tornando possível verificar a eficácia das distintas formas de recrutamento de integrantes para uma academia de judô: a utilização de redes sociais ou ferramentas de marketing por parte das OSCs.

## RESULTADOS

Uma vez estabelecido o perfil dos respondentes, uma pergunta buscou confirmar se eles efetivamente praticavam judô em OSCs. Dos 160 respondentes, 97,5% deles praticavam em organizações com esse perfil, incluindo academias, clubes, institutos ou ONGs. Apenas 2,5% praticavam em organizações com fins lucrativos, sendo todas escolas. A tabela 4 detalha esse resultado.

**Tabela 4.** Local da prática de judô por parte dos respondentes. Fonte: Os autores.

<b>Estabelecimento</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Percentual correspondente</b>
Academia	104	65%
Clube	30	18,7%
Instituto	15	9,4%
ONG	7	4,4%
<b><i>Subtotal OSC</i></b>	<b><i>156</i></b>	<b><i>97,5%</i></b>
Escola	4	2,5%
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

Examinando o resultado, os autores concluíram que este trabalho atendeu a um dos seus objetivos, que era analisar o esporte e, dentro dele, uma modalidade específica – o judô – para entender como os praticantes são recrutados pelas OSCs, pois essa modalidade, conforme a pesquisa demonstrou, é praticada em sua quase totalidade em OSCs. Mesmo quanto às escolas, que representam apenas 2,5% da amostra, há escolas públicas, portanto sem fins lucrativos, e particulares. A respeito das escolas particulares, há aquelas que, ainda que cobrem mensalidades, são OSCs; mesmo nas demais, o objetivo da inclusão do judô em sua grade extracurricular não pretende o lucro, e sim a complementação das atividades com um esporte que tenha valores filosóficos e contribua para a formação dos estudantes.

A partir deste momento, para melhor viabilizar a discussão dos resultados, estão organizadas em subseções distintas as análises que dizem respeito à relação das redes sociais *versus* marketing para recrutar praticantes de judô, à eficiência dos tipos de laços dentro das redes sociais para o recrutamento e, por fim, ao marketing em si.

***Análise da relação das redes sociais versus marketing para recrutamento de praticantes de judô***

Para entender de que forma os respondentes escolheram o seu local de prática, foi perguntado a cada um como havia selecionado aquele estabelecimento. As alternativas englobavam laços fortes (por indicação de um familiar ou de melhor amigo), laços fracos (por indicação de um amigo ou conhecido, de uma federação, ou de um professor de outra entidade) e ferramentas de marketing (pela divulgação feita pelo estabelecimento). A tabela 5 apresenta os dados obtidos.

**Tabela 5.** Como são escolhidas academias para a prática do judô. Fonte: Os autores.

<b>Formas de recrutamento</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Percentual correspondente</b>
Laços fracos – conhecidos	45	28%
Laços fracos – relés sociais	35	22%
<i>Subtotal laços fracos</i>	<i>80</i>	<i>50%</i>
Laços fortes	48	30%
<b><i>Subtotal redes sociais</i></b>	<b><i>128</i></b>	<b><i>80%</i></b>
Marketing – mídias sociais	18	11%
Marketing – fachadas	8	5%
Marketing – folhetos	6	4%
<b><i>Subtotal marketing</i></b>	<b><i>32</i></b>	<b><i>20%</i></b>
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

Ao analisar de forma consolidada, percebe-se que o recrutamento para a prática do judô é muito mais eficaz quando feito por meio de redes sociais, seja com laços fortes ou fracos, obtendo a maior parte das respostas quando em comparação com as ferramentas de marketing. Ao analisar os resultados e compará-los com a teoria, reforça-se o ponto de Junqueira (2008) sobre a importância das redes sociais para a obtenção de recursos por parte de OSCs. Ademais, a primeira conclusão confirma a importância das redes sociais e seus laços fortes e fracos para o recrutamento de integrantes para organizações sem fins lucrativos, conforme o artigo de Motta et al. (2017).

Quando a escolha da academia acontece através dos laços fortes, percebe-se a importância do papel dos pais na seleção da OSC, o que acontece devido à percepção que existe hoje na sociedade do

caráter não só de luta, mas, sobretudo, educacional que o judô tem. Isso fica explícito nas respostas fornecidas pelos judocas respondentes, como se pode constatar no depoimento a seguir:

“Meus pais sempre quiseram que eu praticasse uma atividade física. Como eu era muito agitado quando mais novo e meu pai havia ouvido falar que o judô acalmava e concentrava a criança, ele me matriculou no judô do clube no qual éramos sócios. Quando a equipe do clube encerrou as atividades, mesmo eu sendo adolescente meu pai foi atrás e encontrou uma academia onde ele fazia massagem também, comandada pelo sensei Chiaki Ishii, primeiro medalhista olímpico do judô. Aceitei sua recomendação e treino lá até hoje.”

Além dos pais, com menor incidência são mencionados amigos muito próximos e irmãos, que contribuem para a escolha, especialmente àqueles que iniciam a prática do judô com idade mais avançada, visto que têm autonomia maior para a tomada de decisão sobre o que praticar e em qual local. Segue um exemplo disso relatado por um judoca que retomou a prática com a idade próxima dos 30 anos:

“Eu comecei a praticar judô quando morava em Brasília. Ao retornar para Belo Horizonte, pedi para meu irmão, que morava na cidade e já havia treinado judô, uma indicação. Como a academia onde ele treinava havia encerrado as atividades, ele me indicou outra de sua confiança. Comecei a praticar judô lá e estou muito satisfeito.”

Os laços fracos, estabelecidos com amigos e conhecidos, exercem papel relevante para a definição de onde o judoca irá praticar judô. Nesse caso, aqueles que decidiram praticar são normalmente mais velhos, com idade acima dos 20 anos, que já têm poder de decisão e de escolha maior que aqueles que iniciam mais jovens. A seguir, encontra-se o exemplo de um depoimento obtido a esse respeito:

“Sempre quis praticar judô, mas meus pais não tinham recursos. Depois de adulto, fiz um amigo em uma das empresas em que trabalhei que praticava judô. Ele, quando soube que eu me interessava, me convidou para assistir a um treino. Fui e logo me encantei com a modalidade, comprei um kimono e não parei mais.”

Outro ponto que merece destaque para esse grupo com mais idade é que, quando o local de treino é escolhido por meio de laços fracos ou de outra forma, percebe-se que já havia uma motivação para a prática, que pode ser a perda de peso, a prática regular de uma atividade física, ou mesmo a vontade de pertencer a uma comunidade que se admira. Assim, quando a sugestão do local é feita, uma dessas motivações que está latente é atendida e isso induz à decisão. O próximo relato de um respondente interessado em perder peso ilustra a situação:

“Um amigo insistiu para que eu fizesse judô na atual academia onde pratico. Ele dizia que o ambiente era muito bom. Como eu estava querendo perder peso e ter uma atividade física regular, aceitei o convite. Fui conhecer o sensei e a academia e, hoje, posso dizer que o judô faz parte da minha vida, do meu dia a dia!”

Já quando o potencial praticante escolhe o local de prática do judô por meio da indicação de uma outra organização, o chamado relé social, com frequência irá procurar para auxiliá-lo nessa decisão alguma entidade que tenha credibilidade e que avalize a qualidade do local e dos professores responsáveis. Essa alternativa aparece principalmente quando se trata de pais que desejam colocar seus filhos para praticar judô em uma instituição idônea e, para tanto, buscam obter algumas referências que apoiem o local

pretendido. Nesse sentido, as federações estaduais têm um papel relevante, como demonstrado abaixo por um respondente:

“Sempre quis praticar judô, mas não encontrava tempo em minha agenda. Quando finalmente decidi iniciar a prática, liguei na federação estadual. A pessoa que atendeu perguntou onde eu residia e indicou a academia federada mais próxima de minha residência. Comecei a praticar lá e hoje estou realizado com o judô.”

Outra alternativa de relé social que exerce um papel de destaque é quando o aspirante a judoca recebe, por parte do responsável de uma OSC que oferece a prática do judô, a recomendação para uma outra entidade que, por algum motivo, como a proximidade geográfica, atenda com melhores condições o seu interesse de treinar. Um estudante universitário detalha uma situação como essa que ocorreu em sua vida:

“Meus pais sempre encontravam o professor de judô no clube do qual éramos sócios. Ele estava sempre com sua faixa preta e kimono, era uma figura imponente. Todos admirávamos sua postura e ele era muito bem recomendado pelos conhecidos de meus pais que tinham filhos que praticavam judô. Quando certa feita ele conversou com os meus pais e disse que eu deveria fazer uma aula experimental, eles e eu aceitamos na hora. Adorei, mas o clube era distante de casa. Então este professor indicou uma academia próxima da minha residência. Nunca mais parei.”

Pode-se perceber no exemplo acima, assim como fora mencionado por outros respondentes também, outra característica da escolha da OSC para a prática do judô: como é um esporte muito praticado por crianças, os laços fortes, em especial os parentes, têm um papel relevante para a entrada da criança no esporte. Eles indicam o judô por suas características filosóficas, pelos benefícios físicos e pelo conhecimento de defesa pessoal que a modalidade oferece. Porém, como nem sempre conhecem um local para que a prática seja feita, nesse momento os familiares se utilizam dos seus laços fracos, sejam conhecidos ou relés sociais, para encontrar um local idôneo e de boa reputação para que a criança faça sua iniciação.

Quanto ao marketing, a forma mais impactante para prospectar frequentadores para uma OSC que ofereça aulas de judô é a divulgação feita na internet, seja ela por meio de um *site* institucional ou então das mídias sociais, em especial o Facebook. O exemplo a seguir mostra como essa divulgação impacta e ajuda no processo decisório:

“Já há um bom tempo queria praticar judô. Ao procurar academias de judô no Facebook, encontrei uma fanpage de uma academia próxima a minha casa. A página era muito caprichada, com bons textos sobre a prática e a filosofia do judô e fotos ilustrativas muito empolgantes. Fui visitar a academia e decidi praticar lá. Não me arrependi.”

Quanto às demais ferramentas de marketing para divulgação, uma muito citada é a divulgação feita na frente do estabelecimento, de maneira que chame a atenção dos passantes e informe que o local oferece aulas de judô. Outra forma mencionada pelos respondentes é por meio de folhetos, que, mesmo com o advento da internet, ainda assim contribuem para que as academias atraiam praticantes. O morador de um condomínio conta sua experiência a esse respeito:

“Recebi um folheto que explicava os benefícios da prática do judô em minha residência, que se situa em um condomínio. O professor inclusive dava aulas no próprio condomínio. Me interessei e comecei a praticar. Logo meus filhos estavam fazendo comigo também.”

Os resultados mostrados evidenciam ainda a força da internet como ferramenta de marketing para a escolha de uma OSC na qual praticar uma modalidade esportiva, o que se intensificou nos últimos anos, embora, segundo o seminário de marketing esportivo realizado há quase duas décadas pela FPJ, as ferramentas mais tradicionais eram e deviam ser priorizadas pelas OSCs de judô.

Pelas respostas analisadas, algumas das quais aqui já transcritas, percebe-se que os laços fracos são a forma de maior impacto para recrutamento de integrantes para OSCs. Tais laços fracos podem ser conhecidos tanto quanto os relés sociais, e o perfil daquele que se mobiliza por meio desses laços é, em geral, de alguém mais velho ou então de algum familiar que busca encontrar um local para uma criança de sua família praticar judô.

Já os laços fortes são formas de recrutar que têm o segundo maior impacto. Quando ocorre por familiares, normalmente o participante é muito jovem e depende do apoio familiar para decidir e praticar um esporte. O familiar nessa situação é alguém que já teve contato pessoal com o judô ou que conhece alguém que o pratica e que por ele é respeitado.

Finalmente, um plano de marketing para ser completo e recrutar participantes deve combinar ações em mídias sociais, uma fachada de destaque indicando que ali é um local para a prática do judô, além de folhetos. Um fator muito importante e que deve ser enfatizado nessas ações é a localização da OSC, porém, mesmo que a organização tome essas precauções, ainda assim a maior parte das pessoas irá frequentar o local para praticar judô por meio das recomendações dos seus laços fracos e fortes.

### ***Análise da eficiência dos tipos de laços dentro das redes sociais para o recrutamento***

Quando comparados os laços fortes aos fracos de forma agregada, percebe-se que ambos têm um impacto significativo na escolha do local para a prática do judô. Entre as duas maneiras, laços fracos são mais efetivos do que os fortes como motivo de escolha; tal conclusão está alinhada à teoria de Granovetter (1973), que defende a força dos laços fracos. Caso os pais ou amigos mais próximos não pratiquem judô, o que é mais provável, dado o número de praticantes *versus* a população total do país, o recrutamento só pode partir de amigos, conhecidos e organizações não tão próximas, as quais, a partir da interação com o ator a ser recrutado, despertam nele o interesse pela prática da modalidade esportiva em questão – aqui, o judô.

É pertinente colocar que, ainda que não sejam a principal fonte de recrutamento, os laços fortes têm um papel importante, representando quase um terço do total de recrutamentos efetuados, e parte disso ocorre devido à importância da decisão. A prática do esporte complementa a educação, além do que praticar uma modalidade como o judô envolve o dispêndio de recursos financeiros para aquisição de kimonos, inscrição em eventos e competições, além de ser uma prática que não é de curta duração e, na

maior parte das ocasiões, irá durar anos, à medida que o judoca se aperfeiçoa e passa de uma faixa para outra.

Por essa relevância na alocação de recursos materiais e emocionais, é razoável que o ponto de vista dos parentes e amigos mais próximos tenha um peso considerável. Como já mencionado, os laços fortes de crianças que praticam o judô, em algumas situações, utilizam os seus laços fracos – sejam eles indivíduos, sejam organizações – para encontrar uma OSC para as crianças praticarem o esporte, em especial quando não tiveram contato anterior com o judô.

Para os indivíduos, os laços fracos, que são a principal fonte de recrutamento para a prática do judô por parte das OSCs conforme exposto anteriormente, podem ser compostos por relações com amigos e conhecidos, assim como ser feitos através de organizações, tal como denominadas por Ohlemacher (1999) de relés sociais. Ao analisar os laços fracos de forma aprofundada, percebe-se que ambas as possibilidades contribuem para a escolha da academia na qual o interessado irá praticar judô, sendo que os laços fracos constituídos através de amigos e conhecidos contribuem mais para o recrutamento do que para a indicação de uma federação ou do professor de outra academia (relés sociais). Ambas as modalidades de laços fracos são relevantes opções de recrutamento.

O que se observou ainda a partir das respostas das questões abertas é que, na maior parte das vezes, os laços fracos entre amigos e conhecidos ocorrem de forma mais espontânea, em razão da interação no dia a dia entre os indivíduos. Desde o momento em que alguém interessado em praticar esporte ou uma modalidade em particular conhece uma pessoa que a pratica ou que já a praticou, ele busca obter mais informações ou referências para tomar uma decisão. Não é uma procura orientada e intencional necessariamente, mas algo que ocorre durante as relações diárias.

Já com os relés sociais, a busca aparenta ter maior intencionalidade, na medida em que o indivíduo já tomou a decisão de praticar a modalidade em questão e busca um local para a prática que esteja alinhado com seu orçamento, área geográfica (normalmente próximo da residência ou do trabalho) e outros fatores que ele já tem mapeados. É nesse instante que ele ou, se for uma criança, os pais procuram uma OSC relacionada à modalidade esportiva escolhida, que normalmente são os órgãos oficiais constituídos, a confederação ou a federação estadual do local de sua residência, e nisso buscam mais informações. Minoritariamente, outras organizações que podem servir de apoio para esse recrutamento são com frequência outras academias, como uma que já se havia pesquisado e pela qual se interessara, mas desistiu devido a uma série de fatores, tais como custo ou localização.

### ***Marketing***

Finalmente, ao analisar as ferramentas de marketing utilizadas para o recrutamento de integrantes para as academias, pode-se observar que há múltiplas delas. Nenhum dos praticantes foi recrutado para a entidade onde atualmente pratica judô por ferramentas que demandem maior capacidade de

investimento, como televisão, rádio ou *outdoors* – o que faz sentido, visto que as OSCs são organizações com reduzida capacidade de investimento.

Mais da metade daqueles que escolheram as academias através das ações de marketing executadas foi impactada por divulgações feitas na internet e nas redes sociais. Os demais foram influenciados por terem acesso à informação de que o local da OSC oferecia aulas de judô exposta na sua fachada, assim como por meio de materiais impressos distribuídos, tais como folhetos.

Um último ponto válido de se ressaltar é que, quando foram pedidos mais detalhes sobre o interesse despertado por esse tipo de divulgação – assim como já se verificou na tabela 5, mostrada na primeira subseção dos resultados e que detalhou a contribuição de cada ação de marketing para o recrutamento por parte das OSCs que oferecem aulas de judô –, apareceu com muita frequência o fator de proximidade do local onde ocorrem os treinamentos com a residência ou o trabalho do praticante.

## CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo realizar uma análise comparativa entre as redes sociais e as ferramentas de marketing quanto à sua eficácia no recrutamento de integrantes para OSCs no Brasil, de modo a verificar qual a maneira mais impactante de recrutar membros para tais organizações. Dada a variedade de segmentos nos quais elas atuam, escolheu-se o esporte como objeto – em particular, o judô.

A partir das respostas obtidas em um questionário disponibilizado *on-line*, a primeira conclusão obtida é que tanto as redes sociais e os laços que as compõem – sejam eles fortes ou fracos – quanto as ferramentas de marketing contribuem para o recrutamento de praticantes de judô por parte das entidades que o promovem.

Apesar da multiplicidade de possibilidades, as redes sociais se demonstraram mais efetivas do que as ferramentas de marketing. O motivo para tanto é que a decisão por praticar um esporte – que é uma atividade complementar à educação do indivíduo, em especial das crianças, e que demandará anos de prática e investimento para se adquirir proficiência – é algo muito relevante na vida de um indivíduo. Logo, ele procura obter informações sobre o esporte pelo qual tem interesse com conhecidos, amigos, familiares e também com organizações reconhecidas como representativas desse esporte. Esta conclusão está alinhada com a teoria estudada e, ainda que ofereça escasso material sobre como as redes sociais e seus laços fortes e fracos contribuem para a captação de integrantes para as OSCs, aponta que isso de fato acontece. O que o artigo oferece, portanto, é a dimensão desse impacto que, no caso do judô, tem muita relevância.

Entre as redes sociais, a segunda conclusão alcançada diz respeito aos laços fracos serem mais úteis para o recrutamento de participantes do que os laços fortes. O que leva, finalmente, à última conclusão obtida: ao se analisar de forma mais aprofundada os laços fracos – tanto os advindos de

contatos pessoais como aqueles chamados de relés sociais, constituídos através de outras entidades –, verifica-se que ambos promovem o recrutamento.

Dessas duas alternativas, os laços de contatos pessoais são mais eficazes, não obstante os relés sociais serem relevantes, especialmente quando os interessados em praticar judô são adultos, pois buscam se informar com outras pessoas que eles sabem que treinam ou já treinaram o esporte. Muitas vezes entram em contato com associações que respeitam, como federações estaduais ou clubes que frequentam, para ter mais informações sobre qual OSC escolher para a prática do judô. Esta conclusão confirma a importância dos laços fracos para a promoção de uma interação social mais ampla e diversificada, na qual se insere o recrutamento de integrantes para as OSCs, demonstrando também a necessidade de procurar-se compreender com mais profundidade os relés sociais, um fenômeno ainda pouco estudado dentro da teoria das redes sociais, mas cuja relevância é reconhecida.

Outro aspecto apontado por este estudo é que, na seleção de uma OSC para a prática do judô, há situações em que a influência dos laços fortes ocorre de forma combinada com os laços fracos, em especial quando são parentes que vão tomar uma decisão que irá influenciar a vida de crianças, pois eles buscam mais informações a respeito da reputação da OSC para efetuar a escolha. Nesse momento, importa muito a credibilidade da OSC e o fato de ela ser avalizada por outras instituições oficiais.

Quanto às ferramentas de marketing, diversas delas são úteis e possíveis de serem utilizadas. Elas podem ser ações de divulgação *on-line*, mídias sociais e página da internet da academia, ou ainda podem consistir na utilização de ferramentas convencionais, em especial a fachada do local e a distribuição de folhetos. De todo modo, as ferramentas de maior impacto são aquelas ativadas por meio da internet. Propõe-se, portanto, às OSCs que buscam recrutar praticantes de judô que construam um *site* e/ou uma *fanpage* na internet e que exponham na sua fachada a informação de que naquele local acontecem aulas de judô, além da distribuição de folhetos na região, que também é recomendada.

Um fator relevante – bastante considerado pelos respondentes – ao escolher a ferramenta e redigir a mensagem é destacar a localização. Como verificado quando estudadas as redes sociais, é importante, ainda, destacar nessas iniciativas a reputação, a credibilidade e a filiação das OSCs para assegurar aos futuros praticantes a qualidade e a respeitabilidade do local que irão frequentar. Porém, o sucesso no recrutamento só irá acontecer se esse plano de marketing for complementado com o trabalho nas redes sociais.

A construção de uma sólida reputação na região em que se situa a OSC e a sua filiação junto a outras entidades que regulamentam a modalidade na região são oportunidades para o fortalecimento da rede social da OSC. Nesse sentido, um possível próximo estudo é investigar como as OSCs, de forma consistente e intencional, poderão construir sua reputação e os laços fortes e fracos que permitam a elas recrutar um número maior de participantes.

Em vista do exposto até aqui, por fim, estas conclusões dentro do universo do judô podem ser enriquecidas com outros estudos que demonstrem como se conectar com os laços fortes e fracos dos interessados em praticar judô e estimulá-los a indicar as entidades que buscam aumentar o seu número de integrantes. Pode-se também estudar como preparar peças de divulgação *on-line* e física de maior impacto para que elas prestem sua contribuição ao recrutamento desejado.

Uma questão associada à força da internet é que esse ambiente, já utilizado pelas redes sociais para potencializar sua eficácia de forma orgânica, com o passar do tempo, poderá ser o local mais relevante para a escolha da OSC para a prática do judô – não através de ações de marketing ali disponibilizadas, mas das interações em rede feitas de forma espontânea. Além de uma presença na internet apenas, uma interação organizada pode contribuir para o recrutamento, tornando o que originalmente era uma ferramenta de marketing em um ambiente no qual ocorram interações e sejam construídos laços, permitindo às OSCs recrutar novos integrantes.

Este artigo, enfim, buscou oferecer uma contribuição à teoria do marketing no que se refere ao seu papel para o recrutamento de integrantes para as OSCs, como também a oportunidade de combiná-lo com as ações de redes sociais. Ao pensar no segmento de organizações que promovem outros esportes, pode-se replicar este estudo para verificar se as formas de recrutamento seguem lógica semelhante ao que ocorre com o judô.

Finalmente, é possível expandir esta análise para outras OSCs que atuem com arte e cultura, defesa de direitos humanos e minorias, educação, saúde e outras áreas nas quais essas organizações cumpram papel necessário na sociedade atual. Este campo de estudos não só torna a teoria mais robusta, como também pode servir para aumentar o recrutamento de integrantes para os diversos segmentos de organizações sociais, fortalecendo-as para que exista maior bem-estar social.

## REFERÊNCIAS

- Bichir R, Castello G, Lavalle A (2007). Redes e capacidade de ação na sociedade civil. O caso de São Paulo – Brasil. *REDES*, 12(6), 1-38.
- Costa MF, Penalva DC, Leite EF (2004). Análise da utilização do marketing nas ONGs da cidade do Recife. *REAd*, 10(2), 1-9.
- Creswell J (2010). *Método qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Dann S (2010). Redefining social marketing with contemporary commercial marketing definitions. *Journal of Business Research*, 63, 147-153.
- Fontes BASM (2007). A construção das redes sociais de operadores de ONGs: os mecanismos de recrutamento a partir das relés sociais. *REDES*, 12(7), 1-27.
- Granovetter M (1973). The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Ishii C (2015). *Pioneiros do judô no Brasil*. São Paulo: Generale.

- Junqueira LAP (2008). Gestão social: organização, parceria e redes sociais. In: Cançado AC, Silva Junior JT, Schommer P, Rigo AS (Orgs.). *Os desafios da formação em gestão social* (pp. 87-103). Palmas: Editora Palmas.
- Maneschy MC, Klovdahl A (2007). Redes de associações de grupos camponeses na Amazônia Oriental (Brasil): fontes de capital social. *REDES*, 12(4), 1-19.
- Motta RG (2004). Planejamento de marketing esportivo. *FPJ*, São Paulo. Recuperado de: [http://www.fpj.com.br/artigos/artigos.php?id=../noticias/marketing\\_19-07-2004.htm](http://www.fpj.com.br/artigos/artigos.php?id=../noticias/marketing_19-07-2004.htm). Acesso em: 5 set. 2017.
- Motta RG, Turra JF, Hiroki S (2017). Análise sobre a constituição das ONGs brasileiras a partir dos conceitos de capital social e redes sociais. *Revista SODEBRAS*, 12(133), 24-29.
- Ohlemacher T (1999). *Struktur und system. Eine empiriebasierte annaherung von strukturaler und systemtheorie*. Habilitationsschrift and der Universitat Hamburg. Hamburgo: Universitat Hamburg.
- Uchida R, Motta RG (2014). *Urwashi – o espírito do judô*. São Paulo: Generale.

## Índice Remissivo

	<b>A</b>		<b>L</b>
Aprendizagem, 56		Laços fortes, 16	
Avaliação, 24		Laços fracos, 16	
	<b>C</b>		<b>M</b>
Clientes, 62, 66		Marketing, 9, 10, 16, 20	
	<b>D</b>		<b>P</b>
DEA, 25, 26, 27, 28, 33, 34, 35, 36, 37, 38		Pós-Graduação, 24	
	<b>E</b>		<b>S</b>
Educação Ambiental, 56, 57, 61		Satisfação, 62, 66	
		SERVPERF, 63, 68, 69	

## Sobre o organizador



### Hudson do Vale de Oliveira

É Doutorando em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Faz parte do Núcleo de Inovações Sociais na Esfera Pública (NISP), atuando, também, no Observatório de Inovação Social de Florianópolis (OBISF). É Doutor em Agronomia pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). É Mestre em Agronomia pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). É Especialista em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal de Roraima (UFRR). É Graduado em Agronomia pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), em Administração pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) e em Comunicação Social (Jornalismo) pela UFRR. É Professor Efetivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR), Campus Boa Vista Zona Oeste (CBVZO). Possui experiência e interesse de projetos (pesquisa e extensão) nas seguintes áreas: Agronegócios, Sustentabilidade, Cooperativismo, Gestão de Pessoas, Gestão Pública, Inovação Social e Educação. Email para contato: [hudson.oliveira@ifrr.edu.br](mailto:hudson.oliveira@ifrr.edu.br)



**Pantanal Editora**

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000  
Noya Xavantina – Mato Grosso – Brasil  
Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp)  
<https://www.editorapantanal.com.br>  
[contato@editorapantanal.com.br](mailto:contato@editorapantanal.com.br)