

Área Temática: Organização do Terceiro Setor

A GESTÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO NUM CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL FILANTRÓPICO

AUTORES

LUCAS PARAVIZO CLAUDINO

Universidade Federal de Viçosa
lucasadmufv@gmail.com

RODRIGO GAVA

Universidade Federal de Viçosa - UFV
rgava@ufv.br

ALEXANDRE LIMA BAIÃO

Universidade Federal de Viçosa
alex.lb22@gmail.com

GUSTAVO FERNANDES PARAVIZO MIRA

Universidade Federal de Viçosa
gustavoparavizo@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é avaliar as implicações de um estudo de imagem organizacional, em uma instituição do Terceiro Setor (TS), para a tomada de decisão gerencial. As organizações do TS sustentam suas atividades por meio de doações de cooperadores públicos e privados, e dependem da visibilidade e da forma como seu público de interesse a percebe para obter os recursos necessários para as atividades. Dentro desse contexto desperta-se o interesse pelo estudo da imagem como um subsídio para melhorias e adequações às demandas sociais. Para a determinação da imagem do Centro de Educação Infantil (CEI) filantrópico estudado utilizou-se a Matriz de Familiaridade-favorabilidade (MFF) e a de Diferencial Semântico (DS), propostas por Kotler & Fox (1994). Trata-se de um estudo de caso empírico, descritivo, com análise quali-quantitativa. A MFF demonstrou que a familiaridade e a favorabilidade para com a organização é positiva, indicando a manutenção da boa comunicação institucional. O resultado da matriz DS serviu como insumo para a determinação dos fatores que precisam ser melhorados e por consequência permitiu a proposição das ações a serem tomadas. Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se aplicar a MFF e o DS em diversas instituições filantrópicas que concorrem pelas mesmas fontes de doações.

ABSTRACT

The objective of this research is to assess the implications of a study of organizational image in an institution of the Third Sector (TS) for decision-making. TS organizations support their activities through donations from public and private cooperators, and depend on the visibility and the way how your audience it perceived for to obtain the necessary resources for the activities. Within this context is awakened interest in the study of the image as a grant for improvements and adjustments to social demands. To determine the image of the Child Education Center philanthropic studied, it was used the Matrix familiarity-favorability (MFF) and the Semantic Differential (SD), proposed by Kotler & Fox (1994). It is an empirical case study, descriptive, qualitative and quantitative analysis. The MFF showed that the familiarity and the favorability with the organization is positive, indicating the maintenance of good corporate communication. The result of the DS matrix served as input for the determination of factors that need to be improved and thus allowed the proposition of actions to be taken. As a suggestion for future work, it is recommended to apply the MFF and the DS in several philanthropic institutions that compete for the same sources of donations.

Palavras-chave: Imagem Organizacional; Terceiro Setor; Gestão.

1. INTRODUÇÃO

As Organizações sociais filantrópicas pertencentes ao Terceiro Setor têm um papel fundamental para complementar as medidas desenvolvidas pelo Estado, visando proporcionar resoluções às demandas coletivas por meio de atividades não lucrativas e de caráter social. A busca por cumprir objetivos públicos por meio de movimentos da sociedade civil recebe destaque de Beauchamp (2005, p. 10), o qual ressalta as décadas de 1970 e 1980, quando houve um crescimento do atendimento das crianças em creches filantrópicas, domiciliares e comunitárias, em geral por problemas na política de Estado.

A maioria das organizações filantrópicas, e para os fins desta pesquisa especialmente os Centros de Educação Infantil, carecem de visibilidade pela sociedade em função de sua tímida capacidade de se promoverem. Concomitante a isso, possuem recursos limitados para sua manutenção, uma vez que recebem limitados repasses materiais e financeiros por parte dos setores públicos e privados. Frente a todo esse cenário se deparam com a necessidade de aumentarem a eficiência e a efetividade organizacional para atender as exigências da sociedade (VOLTOLINI, 2003).

Com base nessa realidade surge o interesse de se aplicar o conhecimento de marketing no sentido de estabelecer e/ou fortalecer a imagem dessas instituições. Na visão de Meneghetti (2003), adotada neste trabalho, a atitude de determinar um “auto-retrato” significa delimitar o que a instituição representa para o seu público e obter subsídios para promover uma transformação social. Bastien (2004), complementando Meneghetti (op. cit.), destaca que a imagem organizacional tem atraído considerável atenção para definições e entendimentos do conceito em diferentes tipos de organizações, sendo aqui a atenção voltada para o Terceiro Setor.

Uma instituição filantrópica com maior visibilidade permite que a iniciativa privada possa se mobilizar por elas. Frente ao reconhecimento da imagem, entendida aqui como a soma das crenças, idéias e percepções que se tem de uma organização, pode-se conseguir um aumento do apoio da comunidade e do número de voluntários, visto que à medida que a comunidade passa a conhecer melhor a organização, seu grau de interesse e confiabilidade por ela tendem a aumentar (KOTLER, 1998; ALBERT e WHETTEN, 1985).

Duas ferramentas práticas para a identificação e trabalho da imagem organizacional, propostas por Kotler & Fox (1994) são a Matriz Familiaridade – Favorabilidade (MFF) e a matriz de Diferencial Semântico (DS), que consiste na segunda etapa da MFF. A partir da análise dessas matrizes, os autores demonstram que se podem observar problemas que a instituição possui e propor soluções.

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar a importância do estudo da imagem em uma organização do Terceiro Setor em termos de ações gerenciais que ele pode subsidiar. Para tanto, serão aplicadas as matrizes propostas por Kotler & Fox (1994) e, dessa forma, facilitar a identificação das ações que podem levar à melhoria da imagem organizacional da instituição considerada neste estudo, a saber, um Centro de Educação Infantil filantrópico (CEI).

Não se pretende defender a aplicação das matrizes como única ou mais importante forma de avaliar a imagem organizacional. Pelo contrário, o interesse deste trabalho é demonstrar a relevância do estudo da imagem no Terceiro Setor e sua importância estratégica, para isso, utilizaram-se das ferramentas propostas pelo autor supracitado como forma de materializar a análise da imagem. Além disso, o presente estudo leva em consideração as características da organização e promove um envolvimento da mesma para a própria construção da imagem, evitando assim o erro de impor uma lógica do setor privado sem o devido cuidado, transformação e adaptação que uma organização do Terceiro Setor exige (VOLTOLINI, 2003).

Para complementar a análise, realizou-se um estudo estatístico para verificar a relação entre perfil, graus de familiaridade e favorabilidade com a instituição, e disposição em

contribuir independente da forma (financeira, pessoal ou material), a partir de dados coletados por questionários aplicados na comunidade que se localiza o CEI. Dessa forma será possível encontrar evidências estatísticas sobre a inter-relação entre alguns fatores que compõem o estudo de imagem.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa se apresenta como descritiva e empírica, visto que não há estudos com o enfoque deste trabalho no Brasil, com a aplicação das matrizes supracitadas em organizações do Terceiro Setor. Além disso, foram utilizadas análises qualitativas e quantitativas para a obtenção dos resultados.

Esta pesquisa se soma aos esforços em criar uma linguagem própria do Terceiro Setor, através da conciliação dos instrumentos de gestão aos interesses sociais, com uma perspectiva de mercado que necessita de maior debate. Espera-se com este estudo empírico ampliar o conhecimento a respeito de imagem organizacional, assim como explorar os resultados de um estudo de imagem no Terceiro Setor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. MARKETING NO CONTEXTO DO TERCEIRO SETOR

De acordo com o conceito enunciado pela Rede Brasileira do Terceiro Setor (REBRATE, 2010), esse setor corresponde às instituições de iniciativa privada com preocupações e práticas sociais, sem fins lucrativos, que geram bens e serviços de caráter público, tais como ONGs – Organizações Não Governamentais, instituições religiosas e filantrópicas, cooperativas, associações, entidades de assistência social, além das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs).

Essas organizações vêm ganhando notoriedade, uma vez que suas ações impactam diretamente em aspectos sociais, culturais, econômicos e políticos da sociedade (TEODÓSIO, 2002). Na medida em que a sociedade aumenta as suas necessidades por transformações sociais, as organizações do Terceiro Setor são legitimadas por esse processo. Voltolini (2003) complementa a opinião do autor supracitado ao afirmar que pela notoriedade das organizações sociais, torna-se fundamental aumentar a qualidade gerencial dessas instituições e a eficácia de suas ações.

As atividades dessas entidades podem ser financiadas por meio de doações de pessoas físicas e jurídicas, de recursos privados, de recursos públicos e de transferências de agências de cooperação internacional (CAMARGO, 2001 apud FERNANDES, 2009).

Com base em Voltolini (2003), a busca constante por parcerias é um fator fundamental para o desenvolvimento das atividades das organizações do Terceiro Setor. Os parceiros e os diversos grupos de interesse dessas instituições prezam cada vez mais pela transparência nos resultados, assim, esta se mostra como um ponto forte para a credibilidade por parte do público-alvo e para a continuidade das ações sociais (FERNANDES, 2009).

Visando a sustentabilidade financeira, algumas organizações sociais estão fazendo uso das ferramentas de Marketing para atrair mais parceiros. Porém, a maioria delas não percebe o Marketing em toda a sua amplitude conceitual e na integral extensão de suas possibilidades como instância de planejamento para o desenvolvimento de estratégias (VOLTOLINI, 2003, p.141). Ainda para o mesmo autor, a inabilidade no domínio de técnicas é a origem dos problemas de recursos dessas instituições.

A utilização de ferramentas de marketing a favor do Terceiro Setor corrobora com a visão de Kotler & Fox (1994), que afirmam que o marketing envolve uma abordagem voltada para o cidadão. Sendo as organizações do Terceiro Setor fundadas no atendimento de necessidades sociais, o marketing pode oferecer um instrumental que permita atender essas necessidades com maior eficiência e eficácia. Para o foco deste estudo, que é a imagem organizacional, o marketing oferece possibilidades para o desenvolvimento de uma imagem que proporcione retorno e benefícios para a organização.

Ao se utilizar um conhecimento devidamente testado na lógica das empresas comerciais, é necessário que se faça um aprofundamento para uma aplicação e adaptação no Terceiro Setor. Conforme Voltolini (2003) destaca, as organizações não lucrativas possuem visão de mundo diferente, suas práticas e ações são baseadas em uma racionalidade social, diferente da racionalidade econômica vivenciada nas organizações lucrativas.

O marketing, de acordo com Kotler (1998) e Mazotti (2000), por meio de seus princípios e práticas institucionais, pode promover programas sociais, idéias e causas, corroborando assim com a visão de Voltolini (2003) exposta anteriormente. Dessa forma, o marketing não se restringe às organizações lucrativas, onde foi a sua origem, pelo contrário, sua importância tem se expandido para as instituições sociais como pode ser observado nos trabalhos de Kiel & Silveira (2006) e Noro *et al* (2006).

As contribuições do marketing para as organizações do Terceiro Setor são destacadas por Meneghetti (2003), o qual relaciona como principais contribuições dessa área funcional da administração os seguintes elementos: visão estratégica (de “fora para dentro”); planejamento de atividades; conceito de posicionamento; busca de relacionamento consistente com o público; foco no cliente; maior controle e monitoramento do processo de comunicação e imagem e racionalização dos recursos.

Andreasen (2002) contribui para o entendimento do marketing no seu aspecto social, ao definir que o mesmo corresponde à aplicação de tecnologias gerenciais como análise, planejamento e execução, no intuito de influenciar o comportamento voluntário das pessoas em prol de uma causa social. Dessa forma, o marketing social visa desenvolver relacionamentos duradouros entre as instituições e seus voluntários, fazendo inter-relação com outras áreas do conhecimento, como a comunicação.

Ioschpe (2000) reforça o argumento acima ao destacar que como instrumento gerencial, o marketing traz a prática os conceitos de análise, planejamento, implementação e controle. Com o desenvolvimento de ações centradas nas práticas citadas, as organizações sociais poderão superar os desafios de sua legitimação, sustentabilidade e eficácia.

Ao trazer o marketing para o problema da pesquisa, percebe-se que a falta de um gerenciamento da imagem institucional e a desestruturação das atividades de comunicação das organizações filantrópicas, podem levar a sérias dificuldades em se obter apoio suficiente ou duradouro da comunidade e empresários para a plena realização de suas atividades, conforme pode ser observado no dia-a-dia dessas instituições (VOLTOLINI, 2003).

À medida que a sociedade passa a conhecer melhor a organização, seu grau de interesse pode aumentar a ponto de se mobilizar em prol dessas entidades (KOTLER, 2003). Tal afirmativa está de acordo com Wetzel e Borba (2004, p. 1), Theodoro (2005) e Oliveira (2004), que defendem que as instituições filantrópicas precisam se apoiar no marketing para o planejamento de sua visibilidade. Além disso, a análise da imagem permitirá melhorar a qualidade do serviço prestado, visto que ela permite identificar o desempenho percebido pelos atores envolvidos na atividade da organização.

2.2. IMAGEM ORGANIZACIONAL

Para Kotler & Fox, (1994, p.59), em um esforço conceitual, imagem “é a soma de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem de um objeto”. Para o autor acima a imagem de uma organização junto a seu público, mesmo que essa não reflita a realidade existente, influencia sua relação com o mesmo, podendo ser de proximidade ou distanciamento diante das informações e valores transmitidos.

Kunsch (2003) complementa este conceito ao afirmar que imagem pode ser entendida como uma visão subjetiva da realidade objetiva, ou seja, as pessoas interpretam as mensagens emitidas pela organização de acordo com as experiências vivenciadas durante toda a vida, fazendo com que cada imagem formada seja única e individual. Neste mesmo sentido,

Morgan (2002) defende que as empresas são fenômenos complexos e paradoxais, e lidam com diversos fatores subjetivos que influenciam diretamente sua imagem para com os seus *stakeholders*.

Carrieri, Almeida e Fonseca (2004) partilham da mesma idéia de Kunsh e Morgan, ao afirmarem que o processo de construção da imagem inicia-se na percepção da mensagem emitida, desencadeando o processo de interpretação dessa imagem, que ganhará uma versão própria para cada indivíduo, podendo esta interpretação ser comum a várias pessoas. No caso das instituições do Terceiro Setor, a dimensão coletiva dessa percepção tem um grande valor, que é ainda maior quando se trata da comunidade em que a instituição está situada, já que a forma como as pessoas interpretam a causa social exerce influência na manutenção da organização por meio de recursos materiais, financeiros e humanos.

Portanto, é importante ter uma identidade sólida, pois a imagem organizacional se forma a partir da percepção das pessoas em relação à organização, com base nas experiências pessoais e de referências fornecidas pela organização, e estas devem ser verdadeiras, pois não há imagem que se sustente se não for amparada por um trabalho sério, pautado pela ética e veracidade das informações divulgadas (NORO *et al*, 2006).

Segundo Dowling (1986 *apud* FERRAZ, 2010), a imagem pode ser alterada por meio da modificação do objeto, ou através da forma de comunicá-lo, neste caso, tentando alterar crenças, idéias, sentimentos e impressões de segmentos do público sobre o objeto. Essa alteração da imagem é demorada e requer a modificação de diversos fatores, sendo importante a correta mensuração desta para que os esforços sejam eficazes, além disso, o desafio amplia quando se trata do Terceiro Setor e a sua peculiaridade, já que questões subjetivas influenciam as crenças, como por exemplo, a percepção da relevância da causa social.

De acordo com Voltolini (2003), para uma organização social voltada para o ambiente, a pesquisa em marketing é fundamental para apurar satisfação, melhorar o relacionamento com os *stakeholders* e delinear uma imagem organizacional. Ainda para o mesmo autor, muitas organizações não lucrativas enfrentam dificuldades por serem equivocadamente “percebidas”, transmitindo uma imagem organizacional distorcida, sendo comuns julgamentos como: organizações ineficientes, sem transparência, desonestas, desnecessárias e antiquadas.

De acordo com Barich e Kotler (1991), há quatro tipos de imagem, sendo elas: de marca, dos produtos, de marketing e institucional. A imagem da marca diz respeito à percepção do público quanto a uma marca frente às marcas concorrentes. A imagem dos produtos corresponde àquela que o consumidor faz considerando características e utilização dos mesmos. Já a imagem de marketing é feita baseada no mix de marketing adotado pela empresa, ou seja, as combinações estratégicas de distribuição, promoção, preço e produto. Já os aspectos gerais da instituição corresponde a imagem instituição, ou mais comumente definida de imagem organizacional. As organizações do Terceiro Setor também podem apresentar essa estrutura, e ter não apenas uma imagem, e como no caso deste estudo, apresentar um mix entre imagem organizacional e de produtos (serviços).

O desenvolvimento da imagem organizacional para as instituições do Terceiro Setor irá ampliar a sensibilidade dos gestores para com o público externo, sendo a informação um valor estratégico, será possível integrar os resultados obtidos nas ações de planejamento e ação. Todavia, a maior dificuldade das organizações não lucrativas é pensar o longo prazo (HUDSON, 1999).

O estudo da imagem esta ligado ao planejamento, e concomitante a isso, há outra variável relevante para a composição das ações em Marketing: a comunicação. Este é um fator destacado na literatura como de suma importância para as organizações sociais (Kotler, 1994). Junto ao trabalho da imagem, torna-se necessário aprimorar a forma de comunicação para que todo o trabalho institucional seja valorizado. Na visão do mesmo autor, o estudo de

imagem tem como objetivo principal conhecer as motivações e os desejos dos agentes sociais. Para que isso ocorra, essas instituições devem se organizar internamente e se preparem para uma comunicação eficaz.

Para Costa (2007) o trabalho da imagem dá credibilidade e notoriedade à instituição, tornando fundamental o esforço de comunicação para fornecer aos colaboradores a confiança necessária. Neste estudo o foco é dado ao desenvolvimento de uma imagem organizacional e seu desdobramento para decisões gerenciais, e, portanto, os detalhes referentes ao processo de comunicação não serão aqui tratados.

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como descritivo, pois objetiva estudar e descrever as características relacionadas à imagem institucional de uma organização do Terceiro Setor. Segundo Vergara (2005), a pesquisa descritiva buscar expor as características de determinado fenômeno, sem ter o compromisso de explicá-lo, e identificar a existência de relações entre variáveis. O estudo também se classifica como empírico uma vez que não há trabalhos, com aprofundamento na imagem, aplicando a matriz MFF e a matriz DS em uma organização do Terceiro Setor no Brasil. Além disso, o estudo apresenta uma abordagem qualitativa e quantitativa para a análise dos dados.

A pesquisa se classifica quanto aos meios como estudo de caso individual, sendo caracterizado pela profundidade e detalhamento de um ou poucos objetos, permitindo assim um conhecimento amplo e detalhado acerca destes (GIL, 1999).

O objeto deste estudo é a imagem institucional de um Centro de Educação Infantil (CEI) filantrópico, a unidade de análise é representada por um CEI de pequeno porte localizado no município de Viçosa, Minas Gerais. Os sujeitos sociais são definidos por Vergara (2005) como as pessoas que fornecerão as informações pertinentes para o desenvolvimento do trabalho. Nesse estudo, os sujeitos sociais são os pais, os moradores do bairro em que se localiza o CEI, os funcionários dessa instituição e os empresários da cidade de Viçosa.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários estruturados junto à comunidade, que totalizaram 77 questionários, com a participação dos pais das crianças do Centro Educacional Infantil e dos moradores do bairro. A população local é formada por aproximadamente 800 pessoas de acordo estimativas baseadas no número de residências do IPTU imobiliário, informadas pelo Site da Prefeitura de Viçosa (2009). O erro amostral utilizado foi de 10,8%, valor este considerado tolerável para os fins da pesquisa.

Para ampliar as possibilidades de análise, também foram obtidas informações qualitativas a partir dos depoimentos coletados na parte não estruturada do questionário e na observação participante realizada pelos pesquisadores na unidade de estudo.

A tabulação dos dados foi realizada pelo software de análise estatística, o *Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS. Para a obtenção de resultados dos questionários foram utilizadas análises estatísticas de simples frequências e medidas de tendência central, que possibilitaram a construção das matrizes, além disso, foram utilizados testes paramétricos e não-paramétricos que serão detalhados a frente. A análise qualitativa utilizada foi a de cunho interpretativo para detectar a percepção do público quanto à imagem da instituição filantrópica, sendo os resultados expostos juntamente com a análise quantitativa.

Yin (2005) recomenda para os estudos de caso a definição de proposições, ou seja, afirmações que estabelecem relações teóricas entre os fatores estudados, a fim de que o pesquisador se concentre nos aspectos relevantes dentro do escopo do estudo.

As seguintes proposições foram elaboradas de acordo com a revisão de literatura e com base nos interesses da pesquisa, a fim de orientar a análise quantitativa:

1. Os respondentes que têm interesse em ajudar a creche possuem uma imagem mais favorável da CEI;
2. Os respondentes que têm interesse em ajudar a creche possuem maior grau de familiaridade com a CEI;
3. Quanto maior a faixa etária que pertence o respondente, maior sua disposição em colaborar com a CEI, independente da forma (material, financeira ou humana);
4. O grau de familiaridade tem alguma relação com a favorabilidade;
5. Os respondentes que têm criança da família na CEI possuem grau favorabilidade e/ou familiaridade diferente daqueles que não têm;
6. Os respondentes que têm criança na CEI possuem mais interesse em ajudar;
7. Os respondentes tem graus de familiaridade e favorabilidade diferentes de acordo com o sexo;
8. Há diferença na disposição em colaborar de acordo com o sexo;
9. Os respondentes que tem criança da família em outra CEI tem mais disposição a colaborar do que aqueles que não tem criança na família em nenhuma CEI.

Para identificar essas relações foram utilizados testes paramétricos (prova *t* de Student), não-paramétricos (prova U de Mann-Whitney e prova do qui-quadrado) e correlação não paramétrica (correlação ordinal de Spearman), de acordo com a natureza dos dados.

O teste *t* de Student e a prova U de Mann-Whitney verificam se a diferença entre as médias de dois grupos independentes são resultado do acaso ou se são significativas estatisticamente. Enquanto o primeiro exige que a variável seja métrica, o segundo permite que a variável seja também ordinal (BISQUERRA *et. al.*, 2004). A prova do qui-quadrado compara distribuições em dados de uma tabela, podendo ser usado inclusive para dados nominais. A correlação não paramétrica de Spearman permite verificar a relação entre duas variáveis mensuradas, no mínimo, em escalas ordinais.

3.1. MÉTODO DE MENSURAÇÃO DA IMAGEM

Há diversos métodos para mensurar a imagem de uma organização, como diversos autores já propuseram (BOLGER, 1959; KUNKEL e BERRY, 1968; KOTLER & FOX, 1994). Neste estudo optou-se pela mensuração descrita por Kotler & Fox (1994), visto que a mesma foi aperfeiçoada com base nos trabalhos anteriores dos autores supracitados. Tal mensuração da imagem se baseia na geração da matriz de Familiaridade-favorabilidade e da matriz de Diferencial Semântico. A primeira foca em dois pontos principais: o estabelecimento do quão familiar é a instituição para o público e sua favorabilidade em relação à mesma, a segunda matriz, de Diferencial Semântico, mensura a localização da imagem ao longo das dimensões mais relevantes da organização.

Para mensurar a familiaridade de uma organização o público abordado deve responder se conhece a instituição, por meio da seguinte escala: nunca ouvi falar, ouvi falar, conheço um pouco, conheço razoavelmente e conheço muito bem, de forma que a conscientização da imagem pública possa ser percebida (VALÉRIO & PIZZINATTO, 2003).

Os entrevistados que conhecem a instituição respondem ainda se são muito desfavoráveis, pouco desfavoráveis, desfavoráveis, pouco favoráveis e muito favoráveis em relação à imagem, para captar a favorabilidade do público (KOTLER & FOX, 1994). Se a maioria marcar uma das três primeiras categorias isso significa que a imagem está desfavorável perante o público da organização (KOTLER, 1998).

A segunda etapa, denominada de matriz de Diferencial Semântico (DS), consiste em levantar e avaliar algumas dimensões importantes que refletem a imagem da organização. O resultado evidenciará como essas dimensões podem ser melhoradas. Para a escolha das dimensões é importante que se faça uma entrevista com o gestor da organização e também

com os clientes (no caso de uma instituição de educação infantil, os pais). O DS está baseado na discussão de questões relacionadas à formação do significado e às atitudes das pessoas em relação ao objeto (ANDRADE *et al*, 2009).

Baseado nesse método, a organização pode descobrir como é vista por um público específico e como seus principais concorrentes são vistos por esse público, além disso, pode avaliar sua imagem em diferentes públicos e segmentos do mercado e monitorar as mudanças na imagem no decorrer do tempo (KOTLER & FOX, 1994).

Para Rose (2005), apesar do uso das médias para determinar os pontos que formam o desenho na matriz, a análise feita deve ser fundamentalmente qualitativa, na busca de identificar o caráter da imagem percebida pelas pessoas.

Para a construção da matriz, será utilizada uma escala numérica de cinco níveis, conforme sugerido por Kotler & Fox (1994). Vale ressaltar que a escala numérica pode ou não ser usada, como Mattar (2001) defende e que tal escala foi testada na realidade brasileira e obteve êxito, como pode ser observado no trabalho de Valério & Pizzinatto (2003).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. MATRIZ MFF

Os resultados apontaram que cerca de 70% dos inquiridos conhecem a instituição, o que demonstra que a maior parte da amostra possui algum conhecimento da unidade de análise e pode avaliá-la em relação à imagem. Dos entrevistados, 30% possuem filhos ou parentes na creche. A idade média da amostra foi de 38 anos, sendo 60% casada e 78% mulheres.

Para conhecer a familiaridade do público, foi solicitado aos respondentes que escolhessem a situação que melhor indicava a conscientização pública em relação à instituição, abrangendo uma escala que variava de “nunca ouvi falar” até “conheço muito bem”.

A tabela 1 aponta os resultados da familiaridade dos entrevistados com a instituição filantrópica estudada.

Tabela 1 - Familiaridade com a CEI

Familiaridade	Nunca ouvi falar	Ouvi falar	Conheço um pouco	Conheço razoavelmente	Conheço muito bem	Total
Frequência	4	18	21	12	22	77

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

A maior frequência de resposta foi da opção conheço muito bem. A porcentagem acumulada daqueles que possuem familiaridade com a instituição é de 73%, que abrange as respostas “conheço um pouco”, “conheço razoavelmente” e “conheço muito bem”. O alto grau de conhecimento da amostra a respeito do CEI é fundamental para o processo de avaliação da imagem, visto que impacta diretamente na elaboração das matrizes e na qualidade da avaliação dos atributos, que será realizada posteriormente.

De acordo com Kotler (1993) a favorabilidade só pode ser obtida daqueles que possuem familiaridade com a instituição em estudo. A favorabilidade fornece uma avaliação ainda subjetiva da imagem, mas já indica se o entrevistado avalia de forma positiva ou negativa a imagem de determinada instituição. Esta análise não aborda os aspectos específicos da favorabilidade, mas em combinação com os dados de familiaridade fornecem um resultado gerenciável quanto à imagem.

Dessa forma, 55 respondentes participaram desse questionamento. Os resultados apontaram que a maior parte do público familiar a CEI possui uma boa favorabilidade com a

mesma (62% foram Muito Favorável e 13% Pouco Favorável), enquanto apenas 9% foram indiferente, 13% Pouco Desfavorável e 4% Muito Desfavorável com a imagem.

De acordo com Kotler (1993), para a construção da MFF é necessário combinar os atributos sugeridos e referentes à familiaridade e as respostas obtidas da favorabilidade. A combinação dessas duas escalas permite enquadrar a instituição em um dos quadrantes da MFF. A figura 1 demonstra o posicionamento do CEI na MFF e as implicações desse posicionamento na sua imagem organizacional.

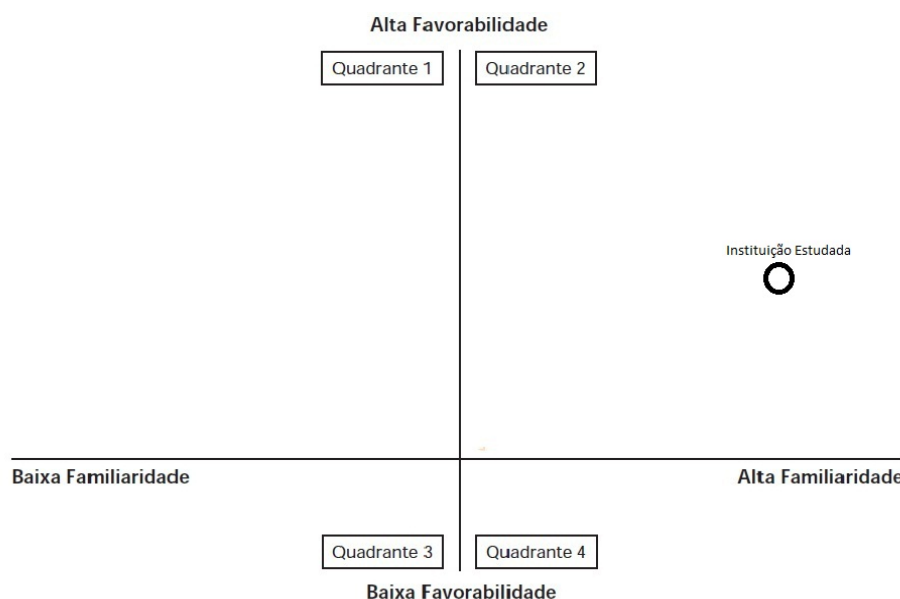


Figura 1. Matriz de Familiaridade-favorabilidade (MFF)

Fonte: Baseado no trabalho de Valério & Pizzinatto (2003), dados da pesquisa, 2010.

O centro de educação infantil se situou no melhor quadrante, quadrante II, com alta familiaridade e favorabilidade. As instituições que se localizam nesse quadrante devem manter suas ações de divulgação e aproximação com a comunidade, dessa forma, manterão a sua boa condição de aceitabilidade pela comunidade, conforme Valério & Pizzinatto (2003) sugerem. Uma instituição filantrópica deve ser percebida como importante para o seu público, principalmente para a comunidade em que se localiza, pois a cooperação dos *stakeholders* (pais, doadores, pessoas da comunidade e líderes locais), advinda da percepção de importância da instituição filantrópica, é fundamental para a sua manutenção (VOLTOLINI 2003).

Conforme os resultados, a matriz fornece à organização o conhecimento da aceitação do seu público. Neste caso, os resultados foram satisfatórios e demonstraram a importância da instituição, abrindo maiores possibilidades para a organização de eventos e outras atividades que permitam arrecadar recursos, além de validar os esforços internos de prestar um serviço de qualidade.

A MFF tem seu uso atrelado, em diversos trabalhos, a uma análise de várias instituições, como pode ser observado no trabalho de Valério & Pizzinatto (2003). Nesta pesquisa não se utilizou a matriz para fins comparativos, uma vez que o objetivo era aprofundar o estudo na interação do CEI com o seu público e analisar a sua imagem perante este grupo - preocupação a qual deve ser uma constante para as instituições filantrópicas. Todavia, vale ressaltar que uma análise comparativa da imagem do CEI com outras instituições semelhantes não é dispensável, mas o desafio metodológico seria maior visto que

as ações dessas instituições estão focadas em suas comunidades, e isto pode se tornar um viés na amostra.

4.2. MATRIZ DE DIFERENCIAL SEMÂNTICO

A MFF permite inferir ações fundamentalmente no campo da comunicação, ferramenta com contribuições diretas para a construção e manutenção da imagem corporativa. Todavia, a imagem é a combinação da percepção a respeito de vários atributos (GRACIOSO, 2005). Ao avançar nesse sentido, Kotler & Fox (1994) sugeriram a matriz complementar da MFF denominada de Diferencial Semântico (DS).

O DS permite que se conheça o que as pessoas pensam da instituição em diversos aspectos importantes para o seu funcionamento como limpeza, organização, tamanho e educação, e assim auxiliar no planejamento de ações que possam melhorar essa imagem. Conforme os resultados, as matrizes fornecem insumos para o desenvolvimento do planejamento estratégico, que culmina com a visão de Meneghetti (2003), uma vez que este defende que o marketing e a comunicação são fundamentais para estabelecer um posicionamento institucional e elaborar um bom planejamento.

Através de uma escala de cinco níveis, proposta por Kotler & Fox (1994), os respondentes classificaram os aspectos abordados em: muito bom, bom, indiferente, regular e ruim. A determinação dos atributos a serem avaliados é flexível e pode variar de acordo com a estrutura da organização e sua atividade. Neste trabalho eles foram determinados com base no trabalho de Andrade (2009), utilizando-se de entrevistas com a gestora da instituição e observação participante. Abaixo segue a matriz obtida:

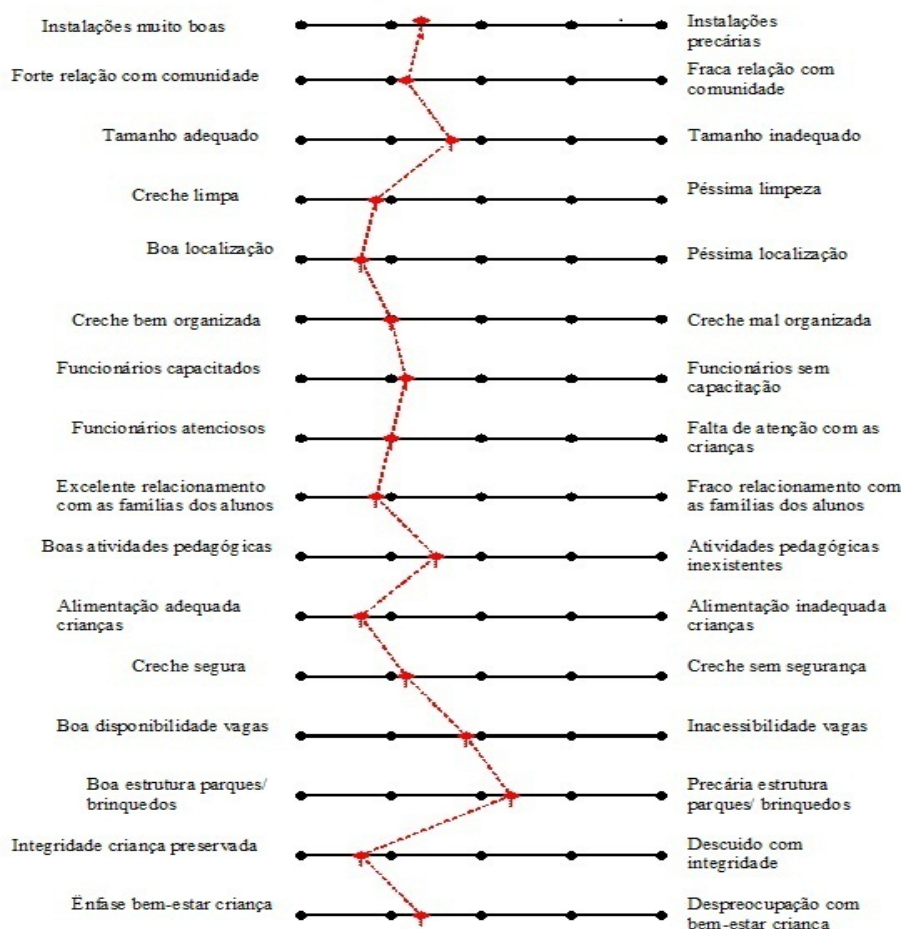


Figura 2. Matriz de Diferencial Semântico: Imagem do centro de educação infantil

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

De acordo com os resultados obtidos pelos questionários, os melhores aspectos observados pela comunidade no CEI foram: localização, alimentação das crianças e preservação da integridade da criança. Outros pontos foram bem avaliados como: limpeza, organização da creche e relacionamento com os pais. Os aspectos do CEI com pior avaliação foram: tamanho, disponibilidade de vagas e parques e brinquedos.

A avaliação dos resultados da matriz deve guiar as ações da instituição para reforçar os itens com boa imagem e melhorar os aspectos com avaliação ruim. Com uma imagem positiva a instituição pode conseguir novos parceiros e maior doação de recursos, além de melhorar a satisfação do seu público atendido e a qualidade do serviço prestado.

Conforme a matriz obtida, a organização estudada deve melhorar o seu tamanho, seja por ampliação da estrutura, seja por reorganização do espaço físico. Além disso, a disponibilidade de vagas também é um aspecto mal avaliado. Conforme observação em loco, não há clareza nos critérios de vagas e a comunicação da abertura de matrícula é falha. Essa observação explica em parte os motivos da má avaliação e indica o caminho para determinar as ações de melhoria da imagem. Por fim, os parques e brinquedos são limitados, indicando a necessidade de trocar ou reparar os itens antigos.

A matriz de diferencial semântico sugere um desenho que reflete a imagem da organização frente à avaliação de seus fatores relevantes. Esse desenho permite uma análise comparativa longitudinal conforme Kotler & Fox (1994) sugerem.

Isso implica que as ações realizadas com base na análise da imagem irão provocar mudanças e após um espaço de tempo, essas mudanças provocarão um reposicionamento da imagem, com vista a alcançar uma matriz de Diferencial Semântico com o desenho mais deslocado para esquerda, o que significa ter uma imagem melhor avaliada. Esse “desenho” gerado pela matriz é uma identidade, que conforme Meneghetti (2003) é fundamental para o gerenciamento da imagem. Na figura 2 se percebe que a imagem do CEI estudado teve um bom posicionamento, localizada à esquerda da escala. A partir das ações tomadas com base no DS, a instituição pode novamente avaliar a sua imagem e analisar as alterações ocorridas.

Como produto final, o DS permitiu conhecer a posição de cada parâmetro avaliado na percepção dos *stakeholders*. Cabe ressaltar que a ordem dos itens em termo de disposição na matriz não altera o resultado da mesma. Ao se observar a matriz gerada, percebe-se que não houve preocupação em adotar algum critério para a organização dos itens, todavia, se houver a intenção futura de refazer um estudo da imagem, a ordem dos mesmos deve ser preservada.

A DS expôs a visão do público sobre a instituição estudada. Se a instituição quiser “vender” uma imagem que não é a real, terá a rejeição do seu público, conforme Meneghetti (2003) alerta. O mesmo autor complementa ainda que o uso indevido da imagem pode colocar em risco o ativo mais importante das organizações do Terceiro Setor: a credibilidade. Os resultados apontaram para uma imagem de credibilidade do CEI, visto que os atributos relevantes para a qualidade da instituição foram bem avaliados, dessa forma, esse resultado dará sustentação para a organização se promover nos aspectos com melhor avaliação.

Como crítica, Baker (2005) destaca que a maior desvantagem da matriz é a sua construção. Para o autor, os pares de adjetivos devem ser verdadeiramente bipolares, por exemplo, limpo e sujo. Todavia, pode acontecer dos pares selecionados não serem vistos como opostos na mente das pessoas e provocar assim uma distorção da imagem obtida. Entende-se que esse problema foi minimizado nesta pesquisa ao se utilizar adjetivos de fácil entendimento do público e familiar às atividades da organização estudada.

4.3.RELAÇÃO ENTRE PERFIL, GRAUS DE FAMILIARIDADE E FAVORABILIDADE COM A INSTITUIÇÃO, E DISPOSIÇÃO EM COLABORAR COM RECURSOS

Em complemento a análise da imagem, considera-se importante estudar o perfil dos respondentes e também a sua relação com o CEI, a fim de que não se conheça apenas a imagem da organização na comunidade, mas também o impacto das características dos indivíduos em suas percepções e atitudes em relação à organização.

A partir de uma análise quantitativa dos dados, buscou-se responder as proposições do trabalho, contidas na metodologia, e consequentemente, identificar as relações entre dimensões consideradas relevantes no escopo do estudo, como o perfil do respondente, os graus de familiaridade e favorabilidade, e sua disposição em colaborar com a CEI. A partir dessa análise, foi obtido o modelo apresentado na figura abaixo.

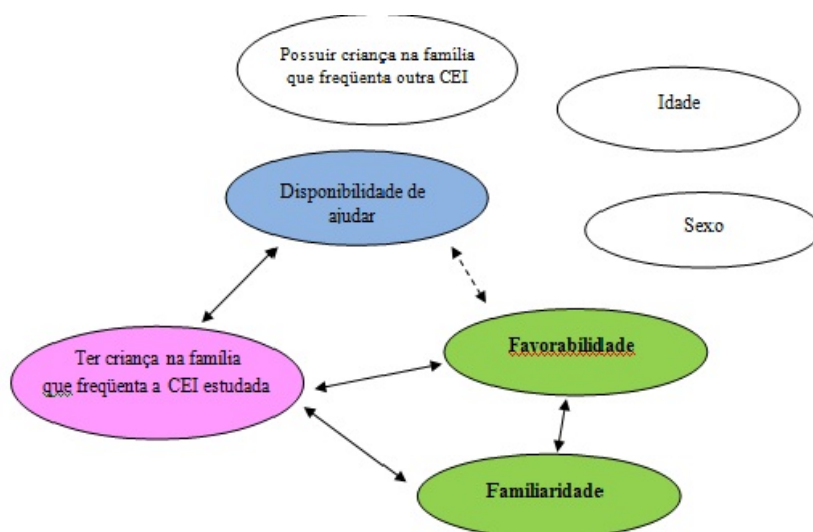


Figura 3. Representação das relações significativas entre os aspectos analisados

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Pressupõe-se que respondentes do sexo feminino poderiam ser mais ligados afetivamente à causa e ao tipo de serviço característico dos Centros de Educação Infantil, e, portanto, teria mais disposição em ajudar, o que não foi confirmado pela análise dos dados. O mesmo era esperado das pessoas com idade mais avançada e das pessoas que tinham pelo menos uma criança na família em outra creche, porém, não houve relações significativas entre esses elementos.

Percebeu-se que o fator que mais determina a disponibilidade em ajudar, dentre os analisados, é “ter criança na família que frequenta o CEI”. Para esses indivíduos, provavelmente a ação solidária é mais vantajosa e traz consigo mais benefícios, uma vez que eles têm pelo menos uma criança na família atendida pela instituição. Além disso, estão em contato direto e conhecem com mais detalhes as necessidades da instituição, isso demonstra a importância da construção da imagem junto a esse público.

Já a diferença nas médias de favorabilidade entre os grupos dispostos e não dispostos a ajudar apresentou um p-valor de 0,080. Apesar de não significativo ao nível de 5%, optou-se por incluir essa relação no modelo da figura 3, ressaltando através da seta tracejada que a relação tem baixa intensidade. Ou seja, apesar de um indivíduo possuir imagem favorável à instituição, não significa que ele terá necessariamente disponibilidade em ajudar, do ponto de vista estatístico.

Foi constatado também que os graus de familiaridade e favorabilidade apresenta um coeficiente de correlação de 0,239, significativo ao nível de 5%. O resultado pode indicar que a CEI apresenta uma boa qualidade de serviço, pois as pessoas que a conhecem melhor tendem a ter uma imagem mais favorável da instituição.

Tabela 2 - Resumo dos resultados das análises estatísticas

Proposição	Relação entre duas variáveis	Método	P-valor	Sentido da relação
1	Disposição a colaborar	Prova t de Student	0,080	Positiva
	Favorabilidade			
2	Disposição a colaborar	Prova U de Mann-Whitney	0,157	
	Familiaridade			
3	Disposição a colaborar	Prova t de Student	0,095	
	Idade			
4	Familiaridade	Correlação Ordinal de Spearman	0,039	Positiva
	Favorabilidade			
5	Ter criança na família que frequenta a CEI	Prova U de Mann-Whitney	0,000	Positiva
	Favorabilidade			
5	Ter criança na família que frequenta a CEI	Prova t de Student	0,019	Positiva
	Favorabilidade			
6	Disposição a colaborar	Prova de qui-quadrado	0,045	Positiva
	Ter criança na família que frequenta a CEI			
7	Sexo	Prova U de Mann-Whitney	0,318	
	Familiaridade			
7	Sexo	Prova t de Student	0,159	
	Favorabilidade			
8	Disposição a colaborar	Prova de qui-quadrado	0,166	
	Sexo			
9	Disposição a colaborar	Prova de qui-quadrado	0,297	
	Ter criança que frequenta outra creche			

Nota. Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o objetivo de aplicar as matrizes MFF e DS, de acordo com a metodologia de Kotler & Fox (1994), em uma organização do Terceiro Setor, a fim de avaliar o que o conhecimento da imagem organizacional para uma instituição filantrópica pode fornecer de informações para ações gerenciais.

Apesar da preocupação com a imagem e o seu gerenciamento ser mais comum nas organizações com fins lucrativos, percebe-se a eficácia do estudo da imagem em uma organização do Terceiro Setor.

Entende-se que a maior contribuição deste estudo esteja relacionada à necessidade das organizações filantrópicas de obterem os recursos necessários para o seu pleno funcionamento, e de forma direta, testar uma ferramenta para avaliação de imagem, demonstrando potenciais vantagens e desafios para usos futuros. Percebe-se que a iniciativa privada de atender a uma demanda social é de grande relevância, e o uso do conhecimento de Marketing, nesse contexto, mostra-se necessário para a sustentabilidade das organizações.

O gerenciamento da imagem, pela metodologia aqui proposta, poderá subsidiar ações para a melhoria da percepção das pessoas a respeito da instituição e dessa forma aumentar o número de parceiros, além de validar a própria causa social da organização, conforme Yoffe (2005 *apud* VOLTOLINI, 2003) defende. Além disso, este estudo demonstrou que a imagem desejada passa por uma construção crítica de reputação organizacional, e necessita de ser examinada nos seus atributos mais relevantes para que haja mudanças (BROMLEY, 1993).

Os resultados demonstraram a importância estratégica e gerencial das matrizes para a determinação da imagem e dos aspectos a serem desenvolvidos pela organização. A MFF demonstrou que o conhecimento sobre a organização estudada e a favorabilidade para com a mesma, por parte dos entrevistados, é positiva indicando a existência de uma boa comunicação entre o CEI e o seu público. Dessa forma, a instituição deve manter as ações que são adotadas atualmente para comunicar com o seu público e explorar as possibilidades dessa boa relação, como organização de eventos e outras atividades de interação com o seu público.

A matriz DS foi além, e possibilitou avaliar como o público do CEI avalia os atributos de maior relevância para a composição da imagem. Dessa forma, foi possível delinear os fatores que já estão bem avaliados e aqueles que devem ser trabalhados para melhorar a imagem da instituição. O resultado da matriz serve como insumo para o planejamento estratégico ao demonstrar os fatores que precisam ser melhorados e levar então a proposição das ações a serem tomadas.

Entende-se, com base nos resultados da matriz, que as organizações filantrópicas precisam descobrir o que confere maior sentido ao serviço prestado ou na forma de prestá-lo. Trata-se não de transformar o campo social em procedimentos de marketing verticalizados e competitivos, como alerta Voltolini (2003), mas de criar uma imagem particularizada da instituição que dê a ela a validação dos seus objetivos sociais e o reconhecimento de seu público de interesse.

A principal crítica a ser feita da ferramenta utilizada é que a DS não capta o grau de relação entre os fatores e o quanto eles se influenciam. Dessa forma, um parâmetro ruim pode provocar a má avaliação de outro parâmetro relacionado.

A análise estatística demonstrou que as pessoas que possuem criança no CEI têm maior interesse em colaborar com a mesma, além de terem maior favorabilidade com relação à imagem. Esse resultado demonstra a importância deste público para as ações de melhoria da imagem. Também foi constatada uma correlação positiva entre favorabilidade e familiaridade, o que corrobora com o esforço deste trabalho em obter esses dois aspectos da imagem da instituição, e indica que a maior familiaridade possibilita maior favorabilidade para com o CEI.

Vale destacar que as ferramentas estudadas são apenas um meio para desenvolver ações, visão esta compartilhada com Meneghetti (2003). Será a missão, visão, valores, objetivos e metas da instituição que estabelecerá o que de fato vale a pena ou não adaptar em termos de ferramentas de Marketing.

Outra consideração importante é que a imagem de uma organização não muda em curto prazo, ela não é estática, mas sim fluida e instável (ALBERT e WHETTEN, 1985; GIOIA, 2000). As ações advindas da análise da MFF e da matriz DS provocam mudanças que podem ser percebidas ao longo de um espaço maior de tempo, como de três a cinco anos, como sugere Kotler & Fox (1994). Dessa forma, é ideal que se faça uma posterior análise na imagem organizacional, com vista na medição dos impactos provocados pelas ações tomadas com base no primeiro diagnóstico da imagem, e também na verificação das estratégias formuladas.

Além disso, como sugestão para trabalhos futuros, pode-se aplicar a MFF e o DS em diversas instituições filantrópicas que concorrem pelas mesmas fontes de doações, com o objetivo de conhecer como suas imagens são percebidas e os atributos que as diferenciam.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. **Organizational identity**. In: L.L. Cummings and Barry M. Staw. *Research in organizational behavior*, 1985.
- ANDRADE, A. L. de. CRUZ, R. M. PAUL, S. BITENCOURT, R. F. de. **Construção de escalas de diferencial semântico: medida de avaliação de sons no interior de aeronaves**. Revista Avaliação Psicológica, 8. ed., 2009, p. 197-208.
- ANDREASEN, A. R. **Ética e marketing social**. São Paulo: Futura, 2002.
- BACKER, P. de. **Gestão ambiental: A administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BARICH, H.; KOTLER, P. **A framework for marketing image management**. Sloan Management Review, Cambridge, v. 32, n. 2, p. 94-104, 1991.
- BASTIEN, F. **An exploration qualitative study or the projection of images by organizations operating within the context of a professional sport league**. Tese (Doutorado em Administração) – The John Molson School of Business, Québec, 2004.
- BISQUERRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTÍNEZ, F. **Introdução à estatística: enfoque informativo com o pacote SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BOLGER, J. F. J. **How to evaluate your company image**. Journal of Marketing, Nashville, v. 24, p. 7-10, out. 1959.
- BROMLEY, D. B. **Reputation, image and impression management**. London: Wiley, 1993.
- CARRIERI, A; ALMEIDA, A. L. de C.; FONSECA, E. **Imagem organizacional: um estudo de caso sobre a PUC Minas**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, p. 27, Porto Alegre, 2004.
- COSTA, E. de H. **A importância da comunicação no Terceiro Setor**. Site Eduardo Homem, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <www.eduardohomem.com/interno/download/28.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2011.
- FERNANDES, A. R.; OLIVEIRA, A. R.; LEBARCKY, F. da V.; PENHA, P. X. da.; MARTINS, S. **Avaliação de desempenho organizacional no Terceiro Setor: um estudo sobre a viabilidade de aplicação do Balanced Scorecard**. In: Anais do XXXIII Encontro da Anpad, São Paulo, 2009.
- FERRAZ, J. J. **Imagem de uma Instituição de ensino superior: uma construção sobre o enfoque de Palácio, Menezes e Peres**. Madrid: Universia, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIOIA, D. A. **Organizational identity, image, and adaptive instability**. Academy of Management Review, v. 25, n. 1, 2000.
- GRACIOSO, F. **Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.
- HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- IOSCHPE, E. B. **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentando**. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- KIEL, E. C.; SILVEIRA, R. B. de. **Análise da eficácia do marketing social para a promoção das mudanças sociais numa organização do Terceiro Setor: um estudo de caso de Centro de Integração Empresa Escola do Estado de Santa Catarina – CIEE/SC**. In anais do IX SEMEAD, São Paulo, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1993.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

- KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KUNKEL, J. H.; BERRY, L. L. **A behavioral conception of retail image**. Journal of Marketing, Nashville, v. 32, p. 25-36, out. 1968.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAZOTTI, L. **Relações no cotidiano da escola : um direito de voz da comunidade escolar numa proposta de ação integrada**. Porto Alegre-RS: Teste, 2000.
- MENEGHETTI, S. B. **Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil**. 2. ed. São Paulo: Global, 2003.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2010.
- MORGAN, G. **Imagens da organização – edição executiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas Editora, 2002.
- NORO, G. de B.; MOTA, M. de S.; MATTANA, L.; ROCHA, R. A. da.; OLIVEIRA, J. H. R. de. **Marketing social estratégico: um estudo sobre as estratégias de uma rede interorganizacional para a legitimação de sua imagem**. In anais XXVI ENEGEP, Fortaleza, 2006.
- OLIVEIRA, T. G. B. **O Terceiro Setor e a importância do balanço social**. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- REBRATE – Rede Brasileira do Terceiro Setor. **O Terceiro Setor**. Disponível em: <<http://www.terceirosetor.org.br/quemsomos/index.cfm?page=terceiro>>. Acesso em 01 out. 2010.
- ROSE, A. T. de. **Turismo, planejamento e marketing**. Barueri: Manole, 2002.
- TEODÓSIO, A. S. S. **O Terceiro Setor e a provisão de políticas sociais: Desafios, perspectivas e armadilhas da relação entre organização da sociedade civil e Estado em Minas Gerais**. In Anais X Seminário Sobre a Economia Mineira, Diamantina, 2002.
- THEODORO, V. **Fatos e conceitos sobre marketing social**. Socialtec, 2005. Disponível em: <www.socialtec.org.br>. Acesso em: 27 nov. 2010.
- VALERIO, D. M.; PIZZINATTO, N. K. **Análise da Imagem Organizacional de Universidades por meio da Matriz Familiaridade-Favorabilidade**. Revista de Administração Mackenzie, v. 4, n. 1, São Paulo, 2003.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- VOLTOLINI, R. **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão**. 3. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- WELZEL, E.; BORBA, D. C. **A efetividade dos projetos sociais à luz do marketing social**. In Anais do Encontro Nacional da ANPAD, Curitiba, 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de caso – Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 19-21.