



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GILMARA MENDES DA COSTA BORGES

**IMAGENS DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO COM PAIS E RESPONSÁVEIS  
FINANCEIROS DAS ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS**

NATAL/RN  
2008

GILMARA MENDES DA COSTA BORGES

**IMAGENS DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO COM PAIS E RESPONSÁVEIS  
FINANCEIROS DAS ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, sob orientação do Prof. Fernando Dias Lopes, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

NATAL/RN  
2008

Catálogo da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA  
Divisão de Serviços Técnicos

Borges, Gilmar Mendes da Costa.

Imagens do terceiro setor: um estudo com pais e responsáveis financeiros das organizações educacionais / Gilmar Mendes da Costa Borges. - Natal, 2008.

102 f.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes.

Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração.

I. Administração - Dissertação. 2. Terceiro setor - Dissertação. 3. Entidades educacionais - Dissertação. 4. Imagens - Dissertação. 5. Marketing de relacionamento - Dissertação. I. Lopes, Fernando Dias. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658 (81) (043.3)

GILMARA MENDES DA COSTA BORGES

**IMAGENS DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO COM PAIS E RESPONSÁVEIS  
FINANCEIROS DAS ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, sob orientação do Prof. Fernando Dias Lopes, para obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Fernando Dias Lopes - Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Orientador

---

Prof. Dr. Anderson Luiz Resende Mol - Universidade Federal do Rio Grande do  
Norte  
Co-orientador

---

Prof. Dr. Washington José de Souza - Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Membro

---

Prof. Dr. José Ricardo Costa de Mendonça - Universidade Federal de Pernambuco  
Membro

NATAL/RN  
2008

*Ao meu esposo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Fernando Dias Lopes, pela amizade, pela paciência e pela orientação segura sem a qual esta dissertação não seria possível.

Ao Prof. Anderson Mol pelos valiosos conselhos e esclarecimentos prestados incondicionalmente.

Aos meus pais pelos anos dedicados a minha formação, fontes de amor, carinho, compreensão e principalmente de valores que me tornaram a pessoa que sou.

Ao meu esposo Erivan pela presença constante em todos os momentos da minha vida, pelas incansáveis horas em que nos dedicamos aos estudos, trabalhos e que me trazem muitos momentos de felicidade.

Ao nosso bebê, ainda pequeno ser em formação, fruto do nosso grande amor, carinho e companheirismo.

Aos professores do PPGA, incansáveis na grande missão de nos ensinar com paciência e dedicação.

Aos amigos da turma 26, em especial a Alice, Renato Brito e Isabela, grandes companheiros, amizades para sempre guardadas em meu coração.

Aos meus amigos de trabalho, braços sempre presentes nos momentos de maior precisão e ajuda durante as atividades acadêmicas.

A direção do Instituto, principalmente na pessoa da Irmã Maria Teixeira Sobrinha, grande incentivadora e colaborada que permitiu que este estudo se realizasse.

À Deus, sem o qual nada disso seria possível. A Ele toda honra e glória, luz presente no meu caminho.

## RESUMO

Neste trabalho apresenta-se o resultado de uma pesquisa aplicada nas entidades educacionais de terceiro setor, com o objetivo de demonstrar se a participação financeira influencia a percepção dos usuários quanto à imagem dessas entidades. Para tanto utilizou-se a perspectiva integrativa do marketing de relacionamento adaptando-se e desenvolvendo um conjunto de indicadores que suportassem a mensuração das imagens a partir do modelo de Machado et al (2005) e Kotler e Fox (1994). A amostra contemplou um total de 187 pais e responsáveis financeiros em 03 (três) instituições de ensino na cidade de Natal/RN. Esses dados foram tratados através de análises estatísticas multivariadas, análise fatorial, regressão linear, análise de cluster e análise discriminante. A análise fatorial possibilitou identificar 6 imagens percebidas pelos usuários dos serviços. Em seguida foram observadas as relações de causa e efeito entre a participação financeira e as imagens formadas. Na análise discriminante, identificou-se dois grupos distintos de pais e responsáveis financeiros com percepções semelhantes e bem definidas. O resultado do trabalho demonstra que o nível diferenciado de participação financeira dos pais e responsáveis não influencia na formação das imagens formadas das instituições educacionais do terceiro setor.

**Palavras chaves:** Terceiro Setor. Entidades Educacionais. Imagens, Marketing de Relacionamento.

## **ABSTRACT**

The present report is the result of an applied research in the educational entities of the third sector, aiming to demonstrate whether the financial influences the perception of users on the image of those entities. For both used the prospect of integrative marketing relationship adapting to and developing a set of indicators which bore the measurement of images from the model of Machado et al (2005) and Kotler and Fox (1994). The sample included a total of 187 parents and financial responsibility in 03 (three) institutions of education in Natal / RN. These data were processed by multivariate statistical analysis, factor analysis, linear regression, analysis of cluster and discriminant analysis. The factor analysis also identified 6 images perceived by users of services. Next were the relationships of cause and effect between the financial and images formed. In discriminant analysis, was identified two distinct groups of parents and guardians with financial perceptions similar and well defined. The result of the work shows that the differential level of financial participation of parents and guardians not influence the formation of the images formed from educational institutions of the third sector.

**Key words:** Third Sector. Educational Entities. Images. Marketing Relationship.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - A tríade entre o estado, o mercado e o terceiro setor.....	15
FIGURA 2 - Imagem institucional em decorrência da missão estratégica.....	51
FIGURA 3 - Representação do processo de formação da imagem .....	54
FIGURA 4 - Modelo hipotético de pesquisa de Machado et al .....	61
FIGURA 5 - Fator 1 – Imagem de resposta.....	74
FIGURA 6 - Fator 2 – Imagem institucional.....	76
FIGURA 7 - Fator 3 – Imagem social .....	77
FIGURA 8 - Fator 4 – Imagem funcional/social .....	78
FIGURA 9 - Fator 5 – Imagem econômica/funcional .....	79
FIGURA 10 - Fator 6 – Imagem econômica .....	80
FIGURA 11 - Distância final entre os centros dos agrupamentos .....	85
FIGURA 12 - N°. de casos em cada cluster .....	85
FIGURA 13 – Resultado do Teste M Box.....	86
FIGURA 14 - Autovalor da função discriminante.....	86
FIGURA 15 - Coeficiente da função .....	86
FIGURA 16 - Classificação dos resultados .....	87
FIGURA 17 - Classificação dos coeficientes da função .....	87

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Classificação internacional das entidades sem fins lucrativos.....	27
QUADRO 2 - Resumo das principais características das organizações do terceiro setor .....	28
QUADRO 3 - Impostos e contribuições abrangidos pela imunidade tributária .....	36
QUADRO 4 – Matriz final rotacionada.....	72
QUADRO 5 - Fatores e cargas fatoriais dos indicadores formados .....	73

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Origem dos recursos do terceiro setor .....	34
GRÁFICO 2 - Comportamento e variação máxima explicada pelos fatores.....	72

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Idade dos respondentes .....	69
TABELA 2 - Percentual de bolsas escolares.....	70
TABELA 3 – KMO E Teste de Bartlett.....	71
TABELA 4 - Variação explicada e autovalor dos componentes das imagens .....	71
TABELA 5 – Fator 1 - ANOVA.....	81
TABELA 6 – Fator 1 - Coeficientes .....	81
TABELA 7 – Fator 2 - ANOVA.....	82
TABELA 8 – Fator 2 - Coeficientes .....	82

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais  
AICPA – American Institute of Certified Public Accountants  
CC – Código Civil  
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica  
CTN – Código Tributário Nacional  
CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social  
CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social  
DOU – Diário Oficial da União  
ESFL – Entidades Sem Fins Lucrativos  
FASB – Financial Accounting Standards Board  
GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas  
IAS – International Accounting Standards/Normas Internacionais de Contabilidade  
IASB - International Accounting Standards Board/Conselho de Normas Internacionais de Contabilidade  
INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social  
MP – Medida Provisória  
NBC T – Norma Brasileira de Contabilidade Técnica  
ONG'S – Organizações Não-Governamentais  
OS – Organizações Sociais  
OSCIPs – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público  
PIS – Programa de Integração Social  
RFB – Receita Federal do Brasil

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	14
1.2 PROBLEMA .....	19
1.3 OBJETIVOS .....	21
<b>1.3.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>21</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	22
<b>CAPÍTULO 2 - AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....</b>	<b>24</b>
2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS .....	24
2.2 CLASSIFICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS.....	26
2.3 NATUREZA JURÍDICA E FORMATO LEGAL.....	29
2.4 PRINCIPAIS FONTES DE RECURSOS DAS ENTIDADES SEM FINS ECONÔMICOS .....	31
2.5 TÍTULOS E CERTIFICADOS CONCEDIDOS PELO PODER PÚBLICO À ENTIDADES SEM FINS ECONÔMICOS .....	34
2.6 CARACTERIZAÇÃO DAS ENTIDADES BENEFICIENTES DE ASSISTÊNCIA SOCIAL .....	40
2.7 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO EDUCACIONAL DO TERCEIRO SETOR .....	43
<b>2.7.1 O ambientes das instituições educacionais do Terceiro Setor.....</b>	<b>44</b>
2.8 MARKETING EM INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS .....	45
<b>2.8.1 O marketing de relacionamento: histórico e conceito .....</b>	<b>48</b>
<b>2.8.2 Imagens organizacionais.....</b>	<b>50</b>
<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA.....</b>	<b>56</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	56
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA OBJETO.....	57
3.3 COLETA DE DADOS .....	58
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA E VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	59
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	65
<b>CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>69</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DESCRITIVA DOS DADOS .....	69
4.2 RESULTANTES DA ANÁLISE FATORIAL.....	70

4.3 RESULTANTES DA REGRESSÃO LINEAR.....	80
4.4 RESULTANTES DA ANÁLISE DE CLUSTER.....	84
4.5 RESULTANTES DA ANÁLISE DISCRIMINANTE .....	85
<b>CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICES</b>	

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Situando-se entre o espaço próprio das organizações do Primeiro Setor – Estado, e o das organizações do Segundo Setor – Mercado, o Terceiro Setor pode ser definido como o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas conforme aponta Fischer (2002). Embora organizações com estas características existam no Brasil desde o período colonial, foi a partir da década de 1990 que o Terceiro Setor ganhou visibilidade e se expandiu, resultado de um fenômeno com proporções mundiais – “revolução associativa global”, nas palavras de Salamon (1998).

Historicamente, o fortalecimento da sociedade civil no Brasil se deu em anos de regime militar num período em que o autoritarismo vetava a participação dos cidadãos na esfera pública. Estas organizações caracterizavam-se por ideários de autonomia em relação ao Estado e passaram a criar iniciativas na base da sociedade com o objetivo de ampliação de espaços de liberdade e reivindicações onde essas organizações passaram a ser sinônimo de movimentos de oposição política, gerando assim conflitos a respeito da identidade das mesmas.

Durante a década de 1970, os modelos de Estado de bem-estar social começam a apresentar sinais de esgotamento em virtude principalmente de: (a) dificuldades financeiras decorrentes da redução na arrecadação de receitas públicas motivada pela crise econômica, fato que apresenta como resultado imediato à diminuição das fontes de financiamento para os programas sociais; (b) burocratização e centralização excessivas, que aumentam a ineficiência dos programas sociais e desencadeiam mecanismos de autoritarismo quanto à imposição de políticas de distribuição de recursos; (c) mudanças em muitas das premissas que guiaram a construção dos *Welfare States*, como o envelhecimento rápido da população e mudança na estrutura da família convencional (COELHO, 2002).

Com o avanço da redemocratização e as eleições diretas para os diversos níveis de governo, as organizações de cidadãos assumem um relacionamento mais

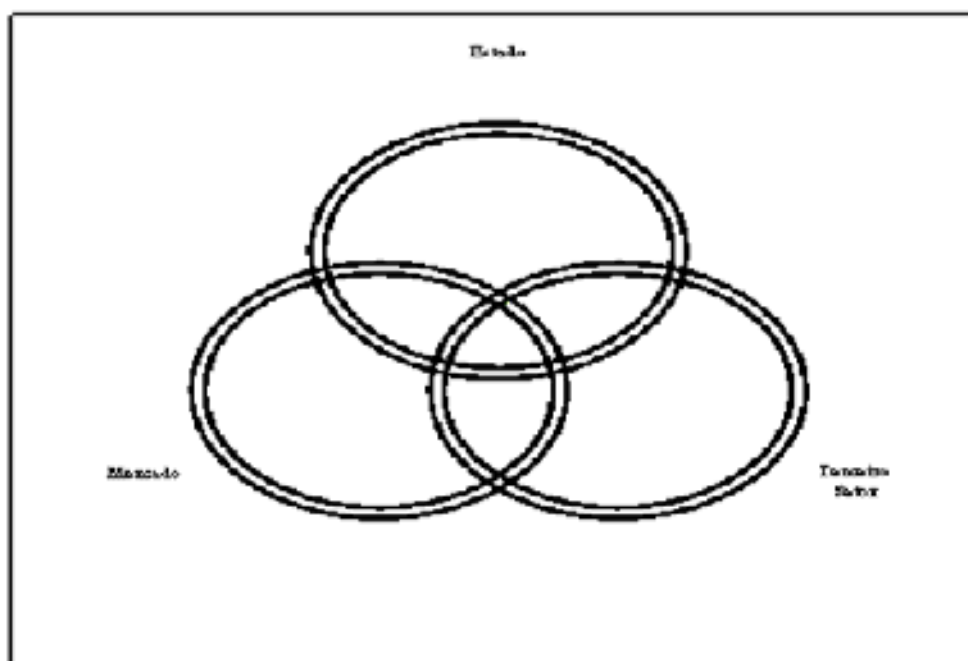


complexo com o Estado. No âmbito das entidades públicas, as organizações do Terceiro Setor passaram a ter maior visibilidade com a criação do projeto do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – no primeiro mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso. A partir de então, houve uma maior preocupação em demonstrar a atuação da administração pública através de um modelo menos burocrático, mais flexível e eficiente, voltado, principalmente, para o atendimento do cidadão.

Reivindicação e conflito passaram a coexistir, segundo os momentos e as circunstâncias, com diálogo e colaboração. Nos anos 1990 surge a palavra parceria como expressão de um novo padrão de relacionamento entre os três setores da sociedade.

Verifica-se uma atuação do terceiro setor, que segundo Fonseca (2000, p. 4), cria uma “relação íntima, formando uma tríade” com o Estado e o Mercado, conforme representado na Figura 1.

FIGURA 1 – A tríade entre o estado, mercado e terceiro setor



Fonte: Fonseca, 2000, p. 5. [Figura adaptada].

Segundo Olak; Nascimento (2006), os três setores, Estado, Mercado e Terceiro Setor são indispensáveis e que deve haver parcerias em suas atividades de forma independente e autônoma, sendo cada um livre no que se refere à sua gestão

e tomada de decisões. O autor afirma também que a economia mundial tem buscado harmonia entre os três setores pela impossibilidade de não alcance de seus objetivos de forma isolada.

Segundo Ioschpe (2000, p. 43apud Olak, 2000), na comparação das organizações do terceiro setor com os outros tipos de organizações, as características mais marcantes e complementares do terceiro setor são:

- Não têm fins lucrativos, sendo organizações voluntárias;
- São formadas, total ou parcialmente, por cidadãos organizados voluntariamente;
- O corpo técnico normalmente é constituído por cidadãos ligados à organização por razões filosóficas; são orientadas para a ação; e comumente são intermediárias entre o cidadão comum e entidades que podem participar da solução de problemas identificados.

Segundo Fischer (2002), assim como nas empresas, essas entidades gerenciam um conjunto de recursos – normalmente escassos – e buscam, incessantemente, a eficácia de suas atividades. Antes fechadas em si mesmas e em suas causas, essas organizações passaram a buscar novas formas de desenvolvimento de atividades, através da incorporação de preocupações com receitas, resultados, avaliações e qualidade em serviços, fatores que se tornaram cruciais à sustentabilidade.

Acrescente-se que, embora estejam se desenvolvendo em larga escala, para que possam atingir seus objetivos sociais, as entidades sem fins lucrativos necessitam superar desafios que se lhes apresentam, conforme considerado por Salamon (1998):

a) desafio da legitimidade: a ausência de informação disponível sobre o terceiro setor tem feito com que haja uma grande falta de consciência a seu respeito. Isso porque ele é, sistematicamente, ignorado nas estatísticas econômicas; poucas vezes referenciado nos debates políticos e nos meios de comunicação; além de não ter ainda despertado o interesse do meio acadêmico de forma a incentivar o desenvolvimento maciço de pesquisas; b) desafio da eficiência: trata-se da necessidade de o setor demonstrar sua

capacidade e competência em um ambiente em que crescem as pressões para aperfeiçoar o sistema de administração, desempenho, controle institucional, etc; c) desafio da colaboração: desenvolver a colaboração com o Estado que, além de importante fonte de financiamento, é um poderoso parceiro no desenvolvimento de projetos em conjunto, visando ao cumprimento das demandas da sociedade no âmbito social. O terceiro setor não nasceu com o objetivo de substituir o Estado. No Brasil, o mecanismo da publicização utilizado no âmbito da reforma do Estado é um exemplo da aproximação do Estado em relação ao terceiro setor com o objetivo do desenvolvimento de projetos em conjunto; d) desafio da sustentabilidade: o problema da sustentabilidade abrange não só os aspectos financeiros, que têm trazido problemas de sobrevivência a esse grupo de entidades, mas também a sustentabilidade do capital humano, aqui caracterizado pelos profissionais que, muitas vezes, se afastam das entidades do terceiro setor, de colaboradores de empresas que desenvolvem atividades sociais como forma de demonstrar sua responsabilidade social perante os *stakeholders*.

Estes desafios têm estimulado o crescimento de iniciativas de profissionalização da gestão das organizações do Terceiro Setor. Estas mudanças ainda estão em curso e caracterizam uma tendência para os próximos anos. Porém, a ausência de modelos e mecanismos adequados às peculiaridades dessas organizações tem gerado a abertura de núcleos de pesquisas em importantes instituições educacionais para em busca de ferramentas de planejamento e gestão empresarial.

Outro grande desafio a ser superado é o temor de que as organizações do Terceiro Setor se descaracterizem enquanto tal, adotando lógicas próprias do Mercado como a burocratização e a ênfase excessiva na busca de resultados. Além disso, a ausência de mecanismos de gestão, modelados a partir de suas especificidades, evidencia uma enorme lacuna no campo do conhecimento e da prática organizacional. (FALCONER, 1999).

A descaracterização referenciada reporta-se à percepção que os diversos *stakeholders*<sup>1</sup> têm de determinadas instituições, motivadas, na visão de Gracioso (1995), pela escolha feita pela organização, o que vem a caracterizar sua imagem. O que os atores envolvidos com a entidade pensam, na verdade é reflexo do curso de ação e atuação escolhido pela própria entidade.

---

<sup>1</sup> O termo *stakeholders* no contexto deste trabalho, refere-se a todos os envolvidos no processo, como por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade, etc, que, de alguma maneira são influenciados pelas ações de uma organização.

Nesse sentido, muitas questões inerentes a tais percepções vêm sendo levantadas no meio acadêmico e precisam de respostas como: a) É possível profissionalizar a gestão sem perder de vista o objetivo social da instituição?; b) É possível construir modelos específicos para a gestão dessas instituições?; c) É possível atender o objetivo social sem ter como foco principal a busca por resultados positivos, na medida em que estes são necessários a esse fim? Entre outras.

Outras questões surgem na perspectiva atual para o tema terceiro setor, qual seja a relativa ao cumprimento dos objetivos sociais sem ter como finalidade o lucro e o conseqüente reflexo disso na visão do público envolvido com a instituição.

Essa discussão também é presente nas entidades de cunho sócio-educacional, cuja principal fonte de recursos é a mensalidade escolar paga pelos alunos. Apesar de não ter finalidade lucrativa, essas instituições sofrem concorrência tanto na obtenção de recursos quanto na colocação de produtos e serviços à disposição de sua clientela, tendo que cumprir seus objetivos sociais, mas, também, assegurar a sua continuidade com o mínimo de recursos necessários.

Segundo Lima (2003), ao competir por recursos, seja qual for sua natureza, a organização encontra diversas alternativas no mercado para o emprego desses recursos. Enquanto isso, os concorrentes diretos oferecem aos seus clientes os mesmos produtos com condições diferenciadas, devendo, dessa forma, prestar serviço com baixo preço e ótima qualidade.

Neste contexto, as entidades educacionais têm um papel no desenvolvimento da sociedade, pois as relações sociais de trabalho estão intimamente ligadas à formação do indivíduo. Diante dessa realidade, o setor educacional tornou-se um instrumento, com a difícil missão de formar cidadãos honestos e competentes, capazes de atender à demanda da sociedade.

Para isso estas entidades necessitam de recursos materiais, financeiros e tecnológicos necessários à aplicação de parte de seus recursos em gratuidades escolares e outros projetos sociais cujo percentual é exigido por lei. Apesar da complexidade do papel a ser exercido por estas instituições, é possível perceber que, nem sempre, os beneficiários dessas gratuidades, bem como os demais clientes e usuários, possuem a mesma imagem do papel de tais organizações.

Estas visões são distorcidas, sejam pelo desconhecimento por parte dos indivíduos do que seja a organização, sejam pelas próprias ações destas entidades,

que podem ser identificadas com os seus objetivos sociais, ou mesmo alheias a estes.

Hipoteticamente, é possível inferir que os indicadores que caracterizam ou descaracterizam a organização em relação aos seus objetivos estão relacionados à própria atuação, que se reflete no seu crescimento institucional, quando alcança o maior número possível de clientes, usuário e beneficiários de suas ações.

Segundo Machado et al (2005) “as organizações precisam ter estratégias de marketing que representem um conjunto de esforços para manter um relacionamento comercial duradouro e estável com seus clientes”.

Assim como nas empresas, a área de marketing das organizações educacionais deverá analisar desde o mercado disponível e potencial, o momento econômico, as demandas futuras, a imagem da organização, a adequação aos padrões ambientais, até a comunicação com o público consumidor.

É partindo desse enfoque que este trabalho objetiva avaliar se a participação financeira influencia a percepção dos usuários quanto à imagem das entidades educacionais do terceiro setor.

A temática do trabalho é o Terceiro Setor, especificamente os aspectos identificadores das imagens percebidas pelos pais e responsáveis financeiros das instituições educacionais do terceiro setor frente ao desenvolvimento dos seus projetos sociais através da perspectiva do marketing de relacionamento.

## 1.2 PROBLEMA

Atualmente, percebem-se mudanças no valor de uma organização. Elas não só são avaliadas por seus ativos tangíveis, mas também por seus ativos intangíveis. Fatores como confiança, notoriedade, imagem e reputação adquiridos com o tempo são essenciais num ambiente competitivo onde cada vez mais se exige produtos e serviços de qualidade.

Segundo Tavares (1998), a imagem da organização é como ela é de fato compreendida. Através de suas relações com os diversos *stakeholders*, as organizações podem observar seu ambiente externo e interno, buscando compreender cada vez melhor sua imagem, gerenciando-a de modo estratégico.

É comum encontrar organizações do Terceiro Setor apresentando problemas de escassez de recursos financeiros para manter e praticar seus projetos e serviços. Muitas entidades, diante desse contexto, compreendem que isso seja a principal causa de suas dificuldades.

O público envolvido com essas instituições muitas vezes não entendem ou mesmo estão alheios ao real sentido da existência da organização, a ponto de imaginar e ter uma concepção individual do que ela representa diferente dos demais atores envolvidos com a entidade. Essa imagem não se restringe a um padrão, mas, ao contrário, a um conjunto difuso de idéias que são reflexo imediato das próprias ações da entidade, conforme Gronroos (1995).

Esta também é uma realidade das entidades educacionais do terceiro setor, que, além das preocupações mercadológicas inerentes às empresas, têm a obrigação de cumprir seu objetivo social sem subtrair sua natureza substantiva.

Essa descaracterização muitas vezes é resultado do conteúdo e da forma de se comunicar da organização com os seus *stakeholders*, tanto interna como externamente, conforme delimita Gracioso (1995).

As instituições de ensino são basicamente organizações prestadoras de serviço, que têm por objetivo preparar o cidadão para o mercado de trabalho e para o convívio social. Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) a finalidade da educação é de tríplex natureza: o pleno desenvolvimento do educando, o preparo para o exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho.

Nesse contexto, é necessário que as instituições educacionais sem fins lucrativos sobressaiam-se no ambiente em que estão inseridas, adotando uma nova postura através da busca de informações e do conhecimento para uma gestão eficaz, seja ela de recursos financeiros ou humanos ou da sua própria imagem.

Diante destas afirmações é possível definir o seguinte problema de pesquisa: A participação financeira influencia a percepção dos pais e responsáveis financeiros quanto à imagem das entidades educacionais do terceiro setor frente ao desenvolvimento dos seus projetos sociais?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desse estudo é o de identificar se a participação financeira influencia a percepção dos pais e responsáveis financeiros quanto à imagem das entidades educacionais do terceiro setor frente ao desenvolvimento dos seus projetos sociais.

### 1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a instituição educacional do terceiro setor, descrevendo os aspectos substantivos relacionados ao projeto social e os aspectos instrumentais relacionados ao seu funcionamento;
- b) Caracterizar e conceituar as possíveis imagens percebidas pelos pais e responsáveis financeiros, acerca dos serviços educacionais prestados pelas entidades do terceiro setor;
- c) Desenvolver um conjunto de indicadores que suportem a mensuração das imagens percebidas pelos usuários dos serviços prestados pelas entidades educacionais, adaptando o modelo de Machado et al (2005) e Kotler; Fox (1994);
- d) Identificar, a partir do instrumento de pesquisa elaborado, as diferentes imagens percebidas pelos usuários dos serviços prestados pelas entidades educacionais do terceiro setor;
- e) Identificar variações de percepções dos usuários quanto às imagens das entidades educacionais do terceiro setor, em função do nível de participação financeiro na promoção dos projetos sociais dessas entidades;

## 1.4 JUSTIFICATIVA

O crescimento econômico desordenado e a diminuição da participação do Estado nas políticas públicas são fatores que mais incidem no desequilíbrio social e isso tem colocado a necessidade de repensar novas formas de iniciativas sociais para adequá-las à complexidade do mundo atual.

Apesar das instituições do terceiro setor serem bastante antigas, só recentemente a sociedade, tanto no Brasil quanto no exterior têm despertado para a importância econômica deste segmento.

Para Salamon (1998, p. 10): “o terceiro setor claramente chegou como um ator principal no cenário mundial, mas ainda está para marcar sua presença na consciência pública, no círculo de políticas, na mídia e na pesquisa acadêmica”.

Nas principais economias capitalistas, a maior visibilidade do terceiro setor está ligada à redefinição da atuação do Estado (com a crise do *Welfare State*) e à crise de emprego provocada pela revolução tecnológica. Em países periféricos, como o Brasil, apesar de nunca existir um Estado de bem-estar social, o Estado brasileiro, tomado pela onda liberal dos anos 1980 e 1990, transferiu suas atribuições para a iniciativa privada.

Esse “enxugamento” deu-se, não somente no setor lucrativo, mas também no setor social, como educação, saúde, assistência social, etc, obrigando a sociedade civil a se mobilizar e ocupar estas lacunas do Estado, expandindo assim a atuação do terceiro setor.

Apesar da crescente expansão, o terceiro setor carece de estudos acadêmicos, principalmente no que concerne aos aspectos relacionados à sua gestão, estratégias de atuação e marketing que contribuam para uma imagem positiva dessas organizações frente aos seus usuários, os quais sejam seus financiadores ou beneficiários de suas ações.

O primeiro programa de pesquisa sobre organizações sem fins lucrativos foi conduzido na *Yale University* em 1975. O termo “*nonprofit sector*” (principal denominação utilizada nos EUA) foi criada há menos de duas décadas (HALL, 1992). No Brasil, as maiores universidades estão criando grupos de pesquisa dedicados a esta temática. Dentre eles, destacam-se o Centro de Estudos do



Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo (CETS – FGV) e o Centro de Estudos de Administração do Terceiro Setor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (CEATS – USP). Estes centros procuram desenvolver conhecimento sobre o assunto, formando uma base para futuros cursos de administração voltados especificamente para o terceiro setor.

A característica principal de uma organização sem fins lucrativos é seu fim de beneficiar a sociedade. Tais organizações não podem ter como objetivo final a geração de excedentes, sendo obrigadas a reinvestir quaisquer resultados positivos, integralmente, na própria instituição e nas atividades sociais com a clientela.

As ações da organização pela busca de insumos financeiros muitas vezes têm como consequência percepções diferentes por quem é beneficiado por programas sociais. Nas instituições de cunho educacional estas diferentes percepções mostram-se latentes, pois engloba um conjunto de indivíduos que são beneficiados pelos programas sociais como outros que não são alcançados, estes últimos muitas vezes como elementos financiadores dos que não o são.

É nessa ótica que o trabalho encontra justificativa, podendo apresentar, num aspecto exploratório, percepção dos atores envolvidos quanto a imagem das entidades educacionais do terceiro setor resultantes dos seus projetos institucionais.

Justifica-se ainda pela oportunidade de se abordar um tema em crescimento no meio acadêmico, colaborando na formulação e validação de instrumentos medidores de percepções por parte dos indivíduos do que realmente representam as entidades educacionais do terceiro setor.

O presente estudo justifica-se também pelo fato da pesquisadora desenvolver um trabalho na área de gestão de uma entidade educacional que tem como projeto institucional o envolvimento social através da distribuição de bolsas escolares e outros projetos de inclusão social.

## 2 AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

A seguir são apresentadas as referências a serem utilizadas no estudo, objetivando cumprir ao que Ferreira (1998) delimita como esteio básico do objeto a ser pesquisado.

Na primeira parte destacam-se as organizações do terceiro setor, suas peculiaridades legais e a participação das entidades educacionais neste seio no cenário mundial e Brasileiro. Em seguida são apresentados pontos da literatura que tratam do marketing de relacionamento e o processo de formação das imagens.

### 2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS

Ao se falar de um Terceiro Setor pressupõe-se a existência de um Primeiro e Segundo Setor. Fernandes (2002) apresenta estes setores da seguinte forma: o Primeiro Setor é composto pelo Estado (público), o Segundo pelo mercado (privado) e o Terceiro Setor não é público e nem privado.

Scherer-Warren (1996; p. 14) evidencia que a:

Sociedade civil está referenciada a um *terceiro setor*, que se distingue e se relaciona com dois outros: o Estado (sistema burocrático-administrativo e governamental) e o mercado (sistema produtivo-lucrativo). Portanto, o Terceiro Setor é não governamental e sem fins lucrativos. Por outro lado tem fins públicos, mas é organizado a partir de agentes privados, da chamada sociedade civil.

Para Fernandes (2002; p. 21), o terceiro setor se apresenta como “um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos”. No entanto, não são geradoras de lucros e buscam atender necessidade de grupos, e não de indivíduos particulares. Cita também que:

Sua emergência é de tal relevância que se pode falar de uma virtual revolução a implicar mudanças gerais nos modos de agir e pensar. As relações entre o Estado e o Mercado, que têm dominado a cena pública, não de ser transformadas pela presença desta terceira figura.

Não se tem ao certo o período histórico de surgimento do termo que hoje se denomina terceiro setor. Conforme Fernandes (2002) são diversas as denominações, ongs, institutos, casas de caridade, associações, etc o que demonstra uma falta de precisão conceitual.

A imprecisão conceitual também foi destacada por Soares (2006, p. 25), que enfatizou a necessidade de maiores estudos em busca de uma definição mais clara sobre o termo terceiro setor, tendo em vista a escassez de bibliografia na área. Por este motivo, há uma confusão conceitual sobre o real significado da expressão terceiro setor, assim como os diversos tipos de organização que o compõem.

A dificuldade conceitual atinge pesquisadores em vários países e por essa razão Teixeira (2004, p. 4) afirmou que a complexidade do fenômeno abre espaço para o aparecimento de diferentes termos e definições, como *Économie sociale*, na França, *Voluntary sector*, na Grã-Bretanha, e *Gemeinutzige Organisationem*, na Alemanha.

Salamon; Anheier (1997, p. 30) apresentam quatro abordagens para tentar definir o terceiro setor:

1) definição legal – faz uso da definição existente na legislação do país para caracterizar as entidades existentes; 2) definição econômico/financeira – a caracterização é feita a partir das fontes de recursos obtidas; 3) definição funcional – as funções que exercem e/ou suas finalidades básicas é que caracterizariam a instituição; 4) definição estrutural/operacional – a partir das características estruturais e formas de operação, são cinco os pontos referenciadores que permitem definir as instituições do terceiro setor.

Para Landim; Beres (1999, p. 12) a definição estrutural/operacional pode ser assim definida:

São organizações formalmente estruturadas, ou seja, com algum grau de institucionalização; excluem-se agrupamentos temporários, mas não necessariamente as organizações informais, sem reconhecimento legal; são organizações que não integram o aparelho governamental, ou que têm uma identidade autônoma e distinta das organizações governamentais – o que não significa que não possam receber recursos do governo; são organizações que se auto gerenciam, controlando suas atividades de modo independente; que não distribuem lucros entre donos e diretores, ou seja, que não têm como razão primeira de existência a geração de lucros – podem gerá-los, desde que aplicados em suas atividades fim; são organizações que envolvem em algum grau a participação voluntária, seja

também no sentido de serem não compulsórias, excluindo-se aquelas cuja adesão é determinada por alguma lei ou regulamento.

A definição estrutural/operacional vem sendo utilizada no Brasil em projetos relacionados ao terceiro setor, a exemplo do Mapa do Terceiro Setor (CETS/FGV) e as Fundações Privadas e as Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil 2002 (IBGE/IPEA).

Depreende-se do exposto, que o terceiro setor é caracterizado por ser não lucrativo, não no sentido de que não haja excedentes, mas, sim, que o mesmo é reinvestido na própria atividade, não havendo, portanto, uma distribuição deste excesso. É não governamental e organizado juridicamente para que possa pleitear isenções. Também é independente e produz bens ou serviços públicos. Além disso, mobiliza a dimensão voluntária do comportamento, pois as pessoas que se engajam procuram, muitas vezes, dar sentido a sua existência.

## 2.2 CLASSIFICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS

O terceiro setor tem sua natureza relacionada a atividades comunitárias e voluntárias, porém, sua definição não é tarefa fácil, exigindo elevado esforço para agrupá-las e classificá-las. Seu universo abrange desde fundações que nascem da chamada filantropia empresarial até associações de pequeno porte que desempenham serviços na área de meio ambiente, saúde, assistência social, educação, defesa de direitos entre outras.

Conforme Salamon; Anheier (1997) apud Adulis; Fischer (1998; p. 22), há algumas características básicas que definem o terceiro setor, a saber:

- a) formais:** alguma forma de institucionalização, legal ou não, com certo nível de formalização de regras e procedimentos, para assegurar a permanência por período de tempo;
- b) privadas:** independentemente de sua fonte de recursos ser o governo, as organizações não são ligadas de forma institucional alguma a governos;

- c) não distribuidoras de lucros:** essas entidades não podem distribuir quaisquer excedentes, gerados de qualquer forma, aos seus dirigentes e colaboradores;
- d) autônomas (self governing):** essas entidades não são controladas externamente, possuindo todos os meios para realizar sua própria gestão; e
- e) voluntárias:** grau significativo do trabalho realizado e da gestão dessas organizações provem da mão-de-obra voluntária não remunerada.

Para Hudson (2004) e Salamon; Anheier (1997), a classificação da *International Classification of Non-profit Organizations* (Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos), dividida em 12 grupos e demonstrada a seguir, seria a mais adequada, embora apresente uma abordagem idêntica às análises acadêmicas do setor privado, nas quais as organizações “são diferenciadas segundo os serviços e bens que produzem” (LANDIM; BERES, 1999, p. 12).

QUADRO 1 – Classificação internacional das entidades sem fins lucrativos

<b>Grupo 1 – Cultura e Recreação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esportes, arte, museus, zoológicos, recreação, clubes sociais</li> </ul>
<b>Grupo 2 – Educação e Pesquisa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolas e educação superior, treinamento vocacional</li> <li>• Pesquisa médica, ciência e tecnologia, estudos de política empresarial</li> </ul>
<b>Grupo 3 – Saúde</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitais, reabilitação, asilos, saúde mental</li> <li>• Saúde pública, educação sanitária</li> </ul>
<b>Grupo 4 – Serviços Sociais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bem-estar da criança, serviços para jovens, famílias, idosos e deficientes</li> <li>• Ajuda de emergência, complementação de rendimentos, assistência material</li> </ul>
<b>Grupo 5 – Meio Ambiente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservação de recursos naturais, controle da poluição</li> <li>• Proteção e bem-estar dos animais, vida selvagem e preservação de ambientes rurais</li> </ul>
<b>Grupo 6 – Desenvolvimento e Habitação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento econômico, social e comunitário</li> <li>• Habitação</li> <li>• Emprego e treinamento</li> </ul>
<b>Grupo 7 – Lei, Direito e Política</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizações de direito, minorias étnicas, associações civis</li> <li>• Serviços legais, prevenção de crimes, reabilitação de delinqüentes, apoio às vítimas</li> <li>• Partidos políticos</li> </ul>
<b>Grupo 8 – Intermediários Filantrópicos e Promoção do Voluntariado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos econômicos de concessão de recursos, organizações de captação de recursos</li> <li>• Organizações de intermediários</li> </ul>
<b>Grupo 9 – Atividades Internacionais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de intercâmbio, assistência de desenvolvimento, amparo em desastres</li> <li>• Direitos humanos e organizações pacifistas</li> </ul>

<b>Grupo 10 – Religião</b>
• Organizações religiosas
<b>Grupo 11 – Associações Profissionais e Sindicatos</b>
• Organizações de empregados, sindicatos, associações profissionais
<b>Grupo 12 – Não Classificados em Outros Grupos</b>
• Não classificados em outros grupos

Fonte: Hudson, 2004, p. 236-238.

Outros critérios de classificação poderiam ser adotados por essas organizações, a exemplo de: volume de recursos arrecadados, quantidade de pessoas atendidas, etc. Todavia, a mais comumente aceita é a que leva em consideração as atividades que exercem.

Olak; Nascimento (2006, p. 6) identificam como principais as seguintes características das entidades sem fins lucrativos:

O lucro não é a sua razão de ser, mas um meio necessário para garantir a continuidade e o cumprimento de seus propósitos institucionais; seus propósitos institucionais, quaisquer que sejam suas preocupações específicas, objetivam provocar mudanças sociais; o patrimônio pertence à sociedade como um todo ou segmento dela, não cabendo aos seus membros ou mantenedores quaisquer parcelas de participação econômica no mesmo; as contribuições, doações e subvenções constituem-se, normalmente, nas principais fontes de recursos financeiros, econômicos e materiais dessas entidades.

A partir das características citadas, Olak; Nascimento (2006, p. 6) afirmam que as entendidas sem fins lucrativos são instituições privadas, com propósito específico de provocar mudanças sociais e cujo patrimônio é constituído, mantido e ampliado a partir de contribuições, doações e subvenções que, de modo algum, se reverterem para os seus membros ou mantenedores.

**QUADRO 2 – Resumo das principais características das organizações do terceiro setor**

1.	Objetivos Institucionais	→	Provocar mudanças sociais
2.	Principais fontes de recursos financeiros e materiais	→	Doações, contribuições, subvenções e prestação de serviços comunitários.
3.	Lucro	→	Meio para atingir os objetivos institucionais e não um fim.

4.	Patrimônio/Resultado	→	Não há participação/distribuição aos provedores
5.	Aspectos Fiscais e Tributários	→	Normalmente são isentas ou imunes.
6.	Mensuração do Resultado Social	→	Difícil de ser mensurado monetária e economicamente.

Fonte: OLAK, 2000, p. 28, *apud* ARAÚJO, 2002, p. 24.

## 2.3 NATUREZA JURÍDICA E FORMATO LEGAL

No Brasil existem apenas 02 (duas) formas jurídicas para instituições não lucrativas: fundação privada e associação civil sem fins lucrativos. Ambas são classificadas como pessoas jurídicas de direito privado, contudo, suas naturezas são bastante distintas.

Segundo a ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais): “uma associação civil é uma pessoa jurídica de direito privado, criada a partir da união de pessoas em torno de uma finalidade não lucrativa”. A legislação ordinária não apresenta um conceito universal de organizações sem fins lucrativos, entretanto, contém diversas definições aplicáveis a casos específicos que servem de referência à interpretação dos casos omissos. A Lei nº 9.532/97 (alterada pela Lei nº 9.178/98), que dispõe sobre a legislação tributária federal, e o Decreto nº 9000/99, conhecido como Regulamento do Imposto de Renda, segundo o qual “considera-se a entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine referido resultado, integralmente, a manutenção e ao desenvolvimento de seus objetivos sociais” (previsão referente a entidades educacionais e assistenciais).

A ABONG define a fundação privada como:

Uma pessoa jurídica constituída a partir de um patrimônio destinado por uma pessoa (física ou jurídica) para a realização de um fim social e determinado, ou seja, é criada por iniciativa de seu instituidor, necessariamente por escritura pública ou testamento.

A atuação e o patrimônio das fundações estão sujeitos à fiscalização do respectivo Ministério Público de cada Estado da Federação que tem a atribuição

legal de zelar pelo interesse público nessas organizações, assegurando a efetiva utilização do patrimônio para o cumprimento de sua finalidade.

O novo código civil define e separa as categorias de pessoas jurídicas de direito privado:

- **Associações:** são constituídas pela união de pessoas para fins não econômicos (art. 53);
- **Fundações:** são constituídas por uma dotação especial de bens, realizada por um instituidor, que especificará o fim a que se destina e declarará, se desejar, a maneira de administrá-la (art. 62); e
- **Sociedade:** são constituídas por pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados (art. 981).

Fernandes (1994; p. 33-108) classifica as entidades sem fins econômicos da seguinte maneira:

- **Organizações não governamentais (ONG's)** – não passam de um pequeno segmento, mas as suas características resumem-se com nitidez na idéia do privado com funções públicas, mas sem fins lucrativos. Lucros eventuais devem ser reinvestidos nas atividades-fim, não cabendo a sua distribuição enquanto tais, entre os membros da organização.
- **Movimentos sociais** – foram assim chamados, por sua natureza instável e mutante, diferentemente das obtidas em estruturas que se organizam numa longa duração e também devido ao seu distanciamento em relação ao aparelho estatal.
- **Associações civis** – são as ONG's funcionando como fonte de apoio técnico para melhorar sua performance e aumentar a sua legitimidade. As ONG's reforçam as atuações junto às comunidades. Fazer a mediação entre laços comunitários personalizados e as regras formais das associações civis é uma tarefa típica das organizações não governamentais.
- **Filantropia empresarial** – fundada por empresários e dirigida por quadros familiarizados com as organizações não – governamentais, o centro é concebido



como um agente catalisador da mentalidade filantrópica no setor privado. Investimentos privados no social. Grandes empresas criam entidade jurídica separada da empresa, repassam verbas para as mesmas e buscam favorecer o bem-estar social, sem finalidade lucrativa.

- **Entidade assistencial** – pode-se dizer que as entidades assistenciais são as mais antigas do terceiro setor. O trabalho destas entidades está voltado para a provisão de necessidades básicas do indivíduo. A maioria dessas entidades é de porte religioso e praticamente sobrevivem em função do governo e de verbas públicas.

Além das classificações explicitadas, existem outras formas. Segundo Olak, (1996; p. 45) outra modalidade de classificá-las pode ser de acordo com as atividades que desempenham a origem dos recursos financeiros e materiais e a extensão dos benefícios sociais.

#### 2.4 PRINCIPAIS FONTES DE RECURSOS DAS ENTIDADES SEM FINS ECONÔMICOS

As principais fontes de captação de recursos econômico-financeiros destas entidades são contribuições, doações e subvenções, que podem ser assim definidas:

- **Contribuições** - O *American Institute of Certified Public Accountants* define contribuição com base no *Statement Financial Accounting Standards* nº. 116 (parágrafo 5), como uma transferência voluntária não recíproca por outra entidade que não seja o proprietário. As contribuições representam recursos pecuniários recebidos de associados e não associados, destinados à manutenção da entidade ou à execução de uma obra, um projeto ou atividades específicas. Elas representam um compromisso entre o contribuinte e a entidade, visto que são realizadas periodicamente (mensal, bimestral, trimestral, anual etc.).

As contribuições, segundo Olak (1996, p. 83), podem ser de dois tipos: de associados e de não associados. Aquelas representariam recursos pecuniários de pessoas ou empresas filiadas à entidade, cujo valor é, normalmente, fixado em assembléia geral ou conselho diretivo. Enquanto estas seriam os recursos pecuniários de pessoas ou empresas que não fazem parte do quadro social da entidade e, por isso, o valor não seria prefixado.

- **Doação** - O Código Civil Brasileiro, em seu artigo 1.165, considera doação como o “contrato em que uma pessoa, por liberalidade, transfere do seu patrimônio, bens ou vantagens para o de outra, que os aceita”. Segundo Olak (1996, p. 91) define doações como os “recursos gratuitamente recebidos de indivíduos, empresas, ou de outras entidades sem fins econômicos não governamentais quer na forma de dinheiro, outros bens, direitos ou ainda na forma de serviços (profissionais ou não)”.

Grande parte das entidades sem fins lucrativos recebe, além de doações em dinheiro, doações substanciais em equipamentos, materiais de consumo e serviços. Este é um ponto que as diferencia das contribuições, visto serem estas somente em recursos pecuniários.

- **Subvenções** - As subvenções são os recursos pecuniários oriundos de órgãos governamentais (União, Estados e Municípios), destinados, normalmente, a manter as atividades essenciais da entidade ou para financiar projetos sociais.

O IASC (*International Accounting Standards Committee*) se pronuncia, por meio da NIC 20 (*Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance*), dizendo que as subvenções governamentais consistem da ajuda, pelo governo, sob a forma de transferência de recursos a uma entidade em retribuição ao cumprimento passado ou futuro de certas condições referentes às atividades operacionais da entidade.

Nesse sentido, as subvenções são recursos pecuniários fornecidos pelos órgãos governamentais e que, geralmente, são destinados ao cumprimento de programas especiais ou para cobrir parte de algumas despesas que a entidade seja

obrigada a incorrer, constituindo-se, muitas vezes, na maior fonte de captação de recursos para as entidades sem fins lucrativos não governamentais.

Os recursos, segundo Olak (1996, p. 91) são “normalmente empregados na manutenção do patrimônio na folha de pagamento, em materiais de uso e consumo, em alimentação e, outras vezes, utilizados em investimentos de novos projetos”. As subvenções podem ser de dois tipos:

- **Ordinárias:** “são os recursos recebidos ordinariamente, destinados normalmente, para fazer face às despesas de manutenção e conservação do patrimônio, folha de pagamento, compra de materiais de uso e consumo e outras despesas regulares da entidade”.
- **Extraordinárias:** “são os recursos recebidos esporádica ou extraordinariamente utilizados, via de regra, para atender projetos específicos de reforma, ampliação, construção de novas unidades, aquisições de bens móveis ou imóveis, realização de eventos ou atividades”.

Além destas formas de captação, as entidades sem fins lucrativos podem ter seus recursos aumentados por receitas financeiras, receitas de capital e algumas vezes por atividades econômicas como venda de produtos, mercadorias e serviços prestados, que serão revertidos na manutenção da entidade e nunca para serem distribuídos aos executivos.

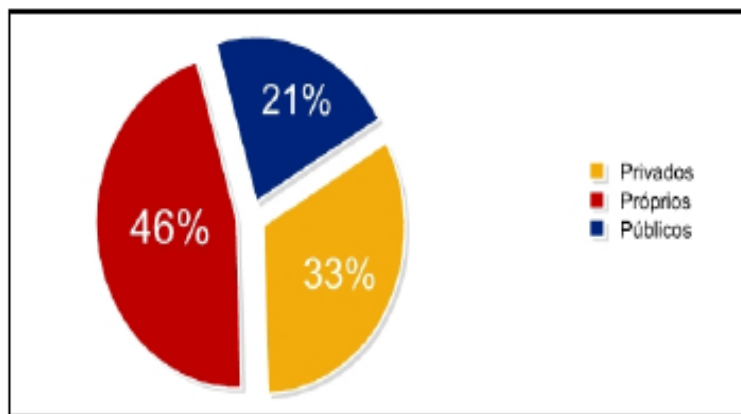
Apesar do crescimento do setor sem fins lucrativos no Brasil e dos investimentos de empresas, fundações e institutos na área social, ainda há deficiência na visão sistêmica do terceiro setor, fator este comprovado quando se imagina que grande parte dos recursos auferidos por estas organizações provém do setor público.

Segundo informações disponíveis no Mapa do Terceiro Setor<sup>2</sup> a distribuição de recursos públicos e privados que ingressaram nas entidades sem fins lucrativos, no ano de 2005, estão representados no gráfico a seguir.

---

<sup>2</sup> MAPA DO TERCEIRO SETOR. Estatísticas do mapa. Disponível em: <<http://www.mapa.org.br/estatistica.aspx>>. Acesso em 26 de outubro de 2007.

GRÁFICO 1 – Origem dos recursos do terceiro setor



Fonte: Mapa do terceiro setor ([www.mapadoterceirosetor.org.br](http://www.mapadoterceirosetor.org.br)).

Vê-se que 21% dos recursos recebidos por estas organizações, em 2005, têm origem governamental, o que confirma a idéia da diminuição do papel do Estado e a transferência para as entidades do terceiro setor de parcela de sua responsabilidade pela prestação de serviços essenciais para a população.

## 2.5 TÍTULOS E CERTIFICADOS CONCEDIDOS PELO PODER PÚBLICO À ENTIDADES SEM FINS ECONÔMICOS

Diante da ineficiência do Estado em desempenhar seu papel social de maneira satisfatória, e, em contraponto, o surgimento do terceiro setor, o poder público tem procurado conceder alguns benefícios para incentivar a criação de novas associações e fundações (Conselho Federal de Contabilidade, 2004).

Conforme o CFC (2004, p. 44), “Os principais benefícios concedidos são a imunidade e a isenção de impostos e contribuições e a possibilidade do recebimento de recursos públicos, por meio de convênios, subvenções sociais e termos de parceria”.

A imunidade é a limitação constitucional ao poder de tributar do Estado, em face de certas pessoas, atos e fatos conforme especificado na Constituição Federal (1988).

A imunidade tem caráter permanente, só podendo ser mudada mediante a alteração da Constituição Federal. Seu benefício é imediato, podendo ser gozado desde a constituição da entidade.

A Constituição Federal de 1988, no art. 150, VI, “c”, imuniza da tributação, por meio de impostos, as instituições de educação e de assistência social sem fins lucrativos:

Art. 150 Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedada á União Federal, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:

[ ... ]

VI – instituir impostos sobre:

[ ... ]

c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei.

Da mesma forma, a CF no art. 195, § 7º afirma:

Art. 195.

[ ... ]

§ 7º São isentas de contribuição para a seguridade social as entidades beneficentes de assistência social que atendam às exigências estabelecidas em lei.

Desse modo, para que a entidade seja considerada imune, é necessário que cumpra ainda o estabelecido no artigo 14 do Código Tributário Nacional, que dispõe:

Art. 14. O disposto na alínea c do inciso IV do art. 9º é subordinado à observância dos seguintes requisitos pelas entidades nele referidas:

I – não distribuem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título;

II – aplicarem integralmente, no País, os seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais;

III – manterem escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades, capazes de assegurar sua exatidão.

O CFC (2004) faz o seguinte comentário com base no exposto no Artigo 14 do CTN:

- o patrimônio da entidade imune só poderá ser aplicado no desenvolvimento de suas finalidades e no Brasil;
- o seu patrimônio e suas rendas não poderão ser distribuídos, a qualquer título, não podendo haver remuneração dos ocupantes de seus órgãos internos;

- só é permitido o ressarcimento de despesas efetuadas em prol da entidade e devidamente comprovadas;
- a entidade deve manter a escrituração de seus fatos contábeis em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão, ou seja, livro diário, devidamente registrado no Cartório de Pessoas Jurídicas, e livro razão;
- a documentação que deu suporte aos lançamentos contábeis deve ser arquivada e conservada pelo prazo da legislação específica.

Em caso de fiscalização, se for verificado que a entidade não está atendendo a qualquer requisito, a imunidade será cassada e serão devolvidos todos os tributos a partir do exercício da ocorrência do não atendimento aos requisitos legais.

A isenção e a imunidade não se confundem. Esta, não tem origem constitucional e deve ser concedida por meio de lei específica, como forma de dispensa atribuída a alguma situação ou alguma pessoa para que possa desobrigar-se de encargo a que todos pesa, ou para que se livre de obrigação tributária.

As isenções podem alcançar todos os tipos de tributos: impostos, taxas, contribuições de melhorias, empréstimos compulsórios e contribuições especiais. Cada esfera de Governo legisla sobre a isenção de impostos e tributos da sua competência.

No quadro abaixo relaciona-se os impostos alcançados pela imunidade tributária, de competência da União, dos Estados e Municípios.

QUADRO 3 – Impostos e contribuições abrangidos pela imunidade tributária

ESFERA	IMPOSTOS
Federal	II – Impostos sobre a Importação de produtos estrangeiros; IE – Impostos sobre a exportação de produtos nacionais ou nacionalizados; IR – Imposto sobre a renda e proventos de qualquer natureza; IPI – Impostos sobre produtos industrializados; IOF – Imposto Sobre Operações Financeiras; IOC – Imposto sobre Operações de Crédito; ITR – Imposto Territorial Rural IGF – Imposto sobre Grandes Fortunas

Estadual	ICMS – Impostos sobre Circulação de Mercadorias e Serviços IPVA – Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores ITCD – Imposto sobre Transmissões <i>Causas Mortis</i> e Doações de Qualquer Bem ou Direito
Municipal	IPTU – Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana ISS – Impostos sobre Serviços de Qualquer Natureza ITBI – Imposto sobre Transmissão <i>inter vivos</i> de Bens e Imóveis e de Direitos Reais a Eles Relativos

Fonte: PAES, 2004 [Quadro adaptado].

### a) Título de utilidade pública

Toda entidade com natureza jurídica de fundação, associação ou sociedade civil sem fins lucrativos, que seja constituída no país, que sirva à coletividade e que não remunere a diretoria e conselhos, pode ser declarada pelo Ministério da Justiça de utilidade pública federal.

É através desta declaração que os chefes dos Executivos Federal, Estadual, do Distrito Federal e dos Municípios concedem às entidades beneficiárias vantagens fiscais ou financeiras, uma vez que o título é condição imprescindível para o gozo de isenções fiscais ou recebimento de subvenção, auxílio ou doações.

As regras pelas quais as sociedades civis, as associações e as fundações poderiam ser declaradas de utilidade pública foi consubstanciada pela Lei nº 91, de 28 de agosto de 1935, à medida que servissem desinteressadamente à comunidade.

Segundo o Promotor de Justiça Edson Rafael, a utilidade pública pode ser definida “como o proveito ou vantagem que uma entidade jurídica, sem fins lucrativos, oferece à sociedade, para satisfazer uma necessidade coletiva de ordem pública”.

Segundo o CFC (2004), o *Título de Utilidade Pública Federal* é conferido pelo Ministro da Justiça, por meio de Decreto, desde que a fundação ou associação atenda aos seguintes requisitos:

- a. se constitua no país;
- b. tenha personalidade jurídica;

- c. tenha estado em normal funcionamento, nos últimos três anos, em respeito aos estatutos;
- d. não remuneração nem recebimento de vantagens pelos diretores e associados;
- e. que comprove, por meio de relatórios trienais, a promoção de educação, de atividades científicas, culturais, artísticas ou beneficentes;
- f. que os diretores possuam folha corrida e moralidade comprovada;
- g. que se obriga a publicar, anualmente, a demonstração de superávit ou déficit do período anterior, desde que contemplada com subvenção da União.

Ainda conforme o CFC (2004), os benefícios proporcionados pelo título são:

- a. receber subvenções, auxílios e doações da União;
- b. realizar sorteios;
- c. requerer a isenção da cota patronal do Instituto Nacional do Seguro Social, observados os demais requisitos do art. 55, da Lei nº 8.212/91;
- d. receber doações de empresas, dedutíveis em até 2% do lucro operacional da empresa doadora, antes de computada a sua dedução, conforme art. 13, § 2º, III, da Lei nº 9.249/95;
- e. receber o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEAS, concedido pelo Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS, atendidos aos demais requisitos.

A declaração de utilidade pública é indispensável para que a entidade receba o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEAS e, a partir desse, a isenção de respectiva cota patronal previdenciária.

As sociedades, associações e fundações declaradas de utilidade pública têm a obrigação de inscrever os nomes e características da entidade em livro especial e devem enviar relatórios sobre serviços já prestados à coletividade no último ano. Possuem também a obrigação de publicar, anualmente, a demonstração da receita e despesas realizadas no período anterior.



Conclui-se que a declaração de utilidade pública seria o reconhecimento de que determinadas entidades cumprem uma função que deveria ser exercida pelo Poder Público.

#### **b) Certificado de entidade beneficente de assistência social**

Introduzido pela Lei nº 3.577, de 4.7.59, e regulamentado pelo Decreto n.º 1.117, de 1.º.6.82, o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social surgiu para responder a uma exigência do processo de isenção da cota patronal das entidades de benemerência e assistenciais, junto ao INSS.

A atual Constituição restringiu o benefício às entidades beneficentes de assistência social, conforme o que dispõe o § 7.º do art. 195:

“§ 7.º São isentas da contribuição para a seguridade social as entidades beneficentes de assistência social que atendam às exigências estabelecidas em lei.”

A cláusula inscrita no art. 195, § 7.º, da Constituição Federal concede às entidades beneficentes de assistência social, desde que atendam às exigências estabelecidas em lei, o benefício da imunidade tributária referente às contribuições pertinentes à seguridade social.

Para que a entidade obtenha o Atestado de Registro deverá promover proteção à família, à maternidade, amparo à crianças e adolescentes carentes, ações de prevenção, habitação, reabilitação e integração à vida e ao mercado de trabalho, desenvolvimento da cultura, dentre outros.

O certificado somente poderá ser concedido ou renovado para a entidade social que demonstre, nos três anos imediatamente anteriores ao requerimento, os requisitos previstos no art. 3º da Resolução nº 177. O pedido de concessão ou renovação, caso aprovado, será publicado por meio de resolução no DOU, expedindo-se o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social em favor da entidade, que terá validade de três anos, podendo ser renovado por igual período.

A principal vantagem derivada do certificado é a possibilidade de isenção do recolhimento da cota patronal da contribuição previdenciária incidente sobre a folha

de pagamento da entidade, a qual para sua concretização dependerá de procedimento específico no posto local do INSS.

## 2.6 CARACTERIZAÇÃO DAS ENTIDADES BENEFICENTES DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

As entidades beneficentes são popularmente conhecidas como sendo organizações cujo objetivo é o de prestar serviços sociais gratuitos á população. Beneficência é sinônimo de filantropia, cuja origem do termo, na língua grega, significa amor ao homem, ao ser humano e, principalmente, praticar o bem ao próximo.

Paes (2004) salienta que o conceito de entidade filantrópica não se confunde com o de entidade sem fins lucrativos, pois “entidade sem fins lucrativos são aquelas que buscam interesses de outrem ou atuam em benefício de outrem que não a própria entidade ou os que a integram; e a entidade filantrópica é aquela que atua em benefício de outrem com dispêndio de seu patrimônio, sem contrapartida ou, em outras palavras, pelo atendimento sem ônus do beneficiado”.

Para Drucker (1997, p. XIV), as instituições filantrópicas são aquelas que:

Não fornecem bens ou serviços, nem controla. Seus “produtos” não é um par de sapatos, nem um regulamento eficaz, seu produto é um ser humano mudado. As instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seu produto é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em adulto com respeito próprio, isto é, toda uma vida transformada.

A Lei nº. 8.212/91 que dispõe sobre a organização da seguridade social estabelece o seguinte:

Art. 55. Fica isenta das contribuições de que tratam os arts. 22 e 23 desta Lei a entidade beneficente de assistência social que atenda aos seguintes requisitos cumulativamente:

I – seja reconhecida como de utilidade pública federal e estadual ou do Distrito Federal ou Municipal;

II – seja portadora do Certificado e do Registro de Entidade de Fins Filantrópicos, fornecido pelo Conselho Nacional de Assistência Social, renovado a cada três anos;

III – promova, gratuitamente e em caráter exclusivo, a assistência social beneficente a pessoas carentes, em especial a crianças, adolescentes, idosos e portadores de deficiência;

IV – não percebam seus diretores, conselheiros, sócios, instituidores ou benfeitores, remuneração e não usufruam vantagens ou benefícios a qualquer título;

V – aplique integralmente o eventual resultado operacional na manutenção e desenvolvimento de seus objetivos institucionais apresentando, anualmente ao órgão do INSS competente, relatório circunstanciado de suas atividades.

A Constituição Federal (1988), em seu art. 195, § 7º, restringiu a isenção a apenas um gênero de filantropia: “são isentas da contribuição para a seguridade social às entidades beneficentes de assistência social que atendam às exigências estabelecidas em lei”.

As instituições beneficentes de assistência social são aquelas portadoras do CEAS, fornecido pelo CNAS e para caracterizar-se como tal, o referido conselho, em seu decreto nº 2.536/98, instituiu as seguintes formas de atuação:

- proteger a família, a maternidade, a infância, a adolescência e a velhice;
- amparar crianças e adolescentes carentes;
- promover ações de prevenção, habilitação e reabilitação de pessoas portadoras de deficiências;
- promover, gratuitamente, assistência educacional ou de saúde;
- promover a integração ao mercado de trabalho;
- promover o desenvolvimento da cultura; e
- promover o atendimento e o assessoramento aos beneficiários da Lei Orgânica da Assistência Social e a defesa e garantia dos seus direitos.

Apenas após comprovar o cumprimento dos requisitos constantes no Decreto nº 2.536/98 é que, através de Ato Declaratório emitido pela Gerência Executiva do Instituto Nacional do Seguro Social da circunscrição da sede da organização, as Entidades Beneficentes de Assistência Social, são isentadas junto ao INSS do pagamento da cota patronal.

É importante frisar que as EBAS portadoras do CEAS continuam obrigadas a recolher aos Institutos a parte devida pelos seus empregados, sem prejuízo dos direitos conferidos pela legislação previdenciária.

O Decreto nº 2.536/98 determina que, para fazer jus ao CEAS, a instituição deve comprovar, nos três anos imediatamente anteriores ao requerimento, cumulativamente:

- a. estar legalmente constituída no País em efetivo funcionamento nos três anos anteriores à solicitação do certificado;
- b. estar previamente inscrita no Conselho Municipal de Assistência Social do município de sua sede, se houver, ou no Conselho Estadual de Assistência Social, ou no Conselho de Assistência Social do Distrito Federal;
- c. estar previamente registrada no CNAS;
- d. aplicar suas rendas, seus recursos e eventual resultado operacional integralmente no território nacional e na manutenção e no desenvolvimento de seus objetivos institucionais;
- e. aplicar subvenções e doações recebidas nas finalidades a que estejam vinculadas;
- f. aplicar anualmente, em gratuidade, pelo menos 20% da receita bruta proveniente da venda de serviços, acrescida da receita decorrente de aplicações financeiras, de locação de bens, de venda de bens não integrantes do ativo imobilizado e de doações particulares, cujo montante nunca será inferior à isenção de contribuições sociais usufruída;
- g. não distribuir resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela do seu patrimônio, sob nenhuma forma ou pretexto;
- h. não perceberem seus diretores, conselheiros, sócios, instituidores, benfeitores ou equivalentes remunerações, vantagens ou benefícios, direta ou indiretamente, por qualquer forma ou título, em razão das competências, funções ou atividades que lhes sejam atribuídas pelos respectivos atos constitutivos;

- i. destinar, em seus atos constitutivos, em caso de dissolução ou extinção, o eventual patrimônio remanescente a entidades congêneres registradas no CNAS ou a entidade pública;
- j. não constituir patrimônio de indivíduo ou de sociedade sem caráter beneficente de assistência social;
- k. seja declarada de utilidade pública federal. Os principais benefícios são: isenção da COFINS, da CPMF, e a cota patronal do INSS, observados outros requisitos legais.

As entidades Beneficentes de Assistência Social possuem vantagens tributárias e fiscais, porém, devem atender a uma gama de exigências legais que devem está claramente descritas em seus atos constitutivos e, principalmente conceder a gratuidade a pessoas comprovadamente carentes nos moldes da legislação específica.

## 2.7 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS DO TERCEIRO SETOR

O setor educacional no Brasil tem sofrido grandes e profundas alterações nos últimos anos. O Governo Federal tem editado leis que regulam e direcionam o ensino no país, no sentido de que haja uma evolução qualitativa da oferta de ensino no Brasil. A Lei nº 9.324, de 20 de dezembro de 1996, estabeleceu as Diretrizes e Bases da Educação (LDB), definindo, dessa forma, os critérios e mecanismos de funcionamento do ensino no país.

O art. 19 da Lei nº 9.394 classifica as instituições de ensino, dividindo-as nas seguintes categorias administrativas:

- I – públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;
- II – privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

As instituições privadas, de acordo com o art. 20 da mesma Lei se enquadram nas seguintes categorias:

I – particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são constituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

II – comunitárias, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

III – confessionais, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV – filantrópicas na forma da lei.

Com base na legislação apresentada, verifica-se a existência de várias formas jurídicas estabelecidas em lei, que poderão ser adotadas pelas instituições. Entretanto, o objeto de estudo deste trabalho são as instituições prescritas nos Incisos II, III e IV do art. 20 da Lei nº 9.394, possuidoras do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos.

### **2.7.1 O ambiente das instituições de ensino do terceiro setor**

As organizações educacionais do terceiro setor, assim como as demais, estão em constante interação com o ambiente onde estão inseridas, sofrendo, dessa forma, influências do cotidiano das suas atividades. Em decorrência desta característica são necessárias contínuas adaptações e flexibilidades diante das situações apresentadas pelo ambiente, sob pena de descontinuidade da organização.

Para Kotler; Fox (1994, p. 128):

Um importante exercício para administradores e outros gerentes de uma instituição educacional é identificar periodicamente as grandes ameaças e oportunidades que ela enfrenta em cada uma de suas unidades (escolas ou faculdades, departamentos, filiais e assim por diante). Isto deve ser feito como parte da preparação dos planos anuais a longo prazo. Cada ameaça e oportunidade recebe um número que é depois avaliado conforme seu provável nível de efeito e ocorrência.

Após identificar ameaças e oportunidades, os administradores, gerentes ou gestores devem verificar quais os impactos que poderá sofrer a organização, devendo ser verificados os pontos fracos e fortes, que poderão impactuar diretamente na continuidade da organização.

Para Lima (2003):

As instituições de ensino, como organizações sociais, buscam os insumos e recursos num mercado fornecedor, transformam esses insumos e recursos em produtos, serviços e contribuições sociais e os devolvem para um mercado comprador, ou seja, a sociedade.

Para tanto, essas instituições devem estar preparadas para buscar os melhores recursos e fornecer à sociedade um excelente produto que atenda às suas expectativas, sem perder de vista o seu real sentido de existência.

Por essas instituições pertencerem ao terceiro setor e não possuírem finalidades lucrativas fica a impressão de que não possuem concorrentes e também concorrência, argumento muitas vezes usado para justificar visões pessoais sem considerar as dificuldades inerentes a especificidade dessas entidades.

Com características próprias, já referenciadas, estas entidades aparecem no complexo de ligações em rede que caracteriza o mundo moderno, com conhecidas fragilidades para atuação e firmação no mercado.

## 2.8 MARKETING EM INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS

O aumento da concorrência e, conseqüentemente, aumento da oferta de vagas tem mudado o quadro mercadológico das instituições de ensino no Brasil. As organizações de cunho educacional devem buscar ferramentas gerenciais que propiciem uma diferenciação de seus serviços para atrair e manter os alunos, seja através da criação de valor da marca, qualidade de seu quadro profissional, tradição, entre outros.

O marketing para estas instituições converte-se em uma ferramenta necessária para diferenciar os serviços, direcionando a utilização de métodos de

abordagem mercadológica para a conquista de novos clientes e manutenção dos atuais.

Nas entidades sem fins econômicos se faz necessária a utilização do marketing como forma de atrair investimentos privados tanto de pessoas físicas como de pessoas jurídicas para a manutenção das atividades da instituição e atendimento a uma demanda crescente da população cada vez mais carente.

Neste sentido, é preciso estudar as necessidades mutantes deste mercado, principalmente a partir de dois pontos de vista: os responsáveis financeiros e os alunos beneficiados pelos projetos institucionais.

Inicialmente, o conceito de marketing tinha foco na organização. Com o passar dos anos, o cliente passou a ser o foco, somando a isso as estratégias e os sistemas, de maneira que o marketing é mais que venda, propaganda e promoção, criando e mantendo demandas.

Na vasta literatura existente, são encontradas inúmeras definições de marketing, como: análise, planejamento, implementação e controle dos programas cuidadosamente formulados para propiciar trocas voluntárias de valores com o mercado-alvo, com o propósito de atingir objetivos.

Segundo Etzel et al. (2001, p. 12):

[...] a essência do marketing é uma transação de troca [...] neste sentido amplo, o marketing consiste de atividades desenvolvidas para gerar e facilitar trocas que pretendem satisfazer as necessidades e desejos humanos.

Richers (2000, p. 5) define marketing “[...] simplesmente como a intenção de entender e atender o Mercado”. No entender desse autor, essa é uma definição operacional, e não filosófica, como muitas outras encontradas na bibliografia existente.

O Comitê de definições da *American Marketing Association* definiu “[...] o desempenho de atividades da empresa que se relacionam com o fluxo de bens e serviços, do produtor para o consumidor ou usuário”.

Conforme aponta Rocha; Veloso (1999), o marketing tem assumido um novo papel, deixando de ser apenas uma ferramenta de convencimento do consumidor, um meio de transmissão de mensagens e conceitos, para tornar-se um verdadeiro



integrador dos interesses do cliente. Essa transmissão é feita cliente a cliente, porque o processo de comunicação individual se multiplica e a percepção de qualidade do atendimento começa a misturar-se com a percepção de atendimento individual.

Nesse contexto, o marketing se torna essencial para a sobrevivência da maioria das empresas, como também para as instituições sem fins econômicos que têm responsabilidade pela educação. A razão de ser da maioria das empresas são os clientes, a razão de ser das instituições de ensino são seus alunos. Principalmente num mundo competitivo, como o atual, as entidades sem fins econômicos devem entrar na era do cliente, adaptando-se às novas exigências de seu público.

Uma parcela de administradores e diretores de escolas tem tido uma posição complacente sobre o número decrescente de alunos e o aumento significativo da oferta de vagas pela concorrência.

Kotler; Fox (1994, p. 372) entendem como irreal o otimismo das instituições particulares diante das tendências do mercado, desconsiderando que podem ser fortemente afetadas pela diminuição do seu corpo discente.

A eficácia do marketing em instituições educacionais, assim como em outras empresas comerciais e filantrópicas, depende do quanto ela satisfaz as necessidades e desejos de sua clientela. Há instituições que se preocupam com o mercado, porém, existem organizações que não se sensibilizam quanto às mudanças ocorridas no mercado em que estão inseridas. Essas últimas são típicas de organizações com excesso de burocracia, que se mantêm no mercado, enquanto o consumidor não tiver outra opção. Ao contrário, as organizações que se preocupam com o seu público atual e potencial estão constantemente moldando suas ações e estratégias ao seu público-alvo, tomando uma posição por meio da sua imagem institucional, de seu produto e serviço.

Porém, há situações em que a imagem da instituição não corresponde à realidade, podendo estar supervalorizada ou desvalorizada. Segundo Kotler; Fox (1994) “uma instituição precisa refletir uma imagem acurada e favorável, caso contrário, não saberá quais as mudanças a serem executadas para refazer seu conceito junto ao público”. Para atingir esse aspecto, o marketing coloca-se a

disposição das instituições para identificar os desejos, as necessidades e problemas, através de pesquisas junto ao mercado.

Para Kotler; Fox (1994, p. 373), a pesquisa de marketing pode ajudar as instituições a responder perguntas como:

- quais têm sido nossos números de candidatos, aceitações e matrículas nos últimos anos?
- qual o tamanho do mercado e seu potencial?
- quem são nossos mercados principal e secundário?
- quais as características de nossos alunos atuais?
- quais as características dos candidatos que foram aceitos e não se matricularam?
- quais os nossos principais concorrentes?

Portanto, o marketing nas organizações educacionais cumpre vários papéis que auxiliam na identificação correta das necessidades e exigências dos clientes, sendo necessário para que se sobressaiam no ambiente em que estão inseridas, adotando uma nova postura através da busca de informações e do conhecimento para uma gestão eficaz, seja ela de seus recursos financeiros, humanos e da sua própria imagem.

### **2.8.1 O marketing de relacionamento: histórico e conceito**

O marketing direcionado para o setor lucrativo tem evoluído nas últimas décadas. Essa evolução tem sido sempre direcionada para a descoberta de novos meios de satisfazer as necessidades dos clientes e/ou manter a fidelidade desses clientes. Segundo Kotler (1998), é evidente a preocupação com a fidelização do cliente, com a reputação da empresa e com a construção da imagem ou com a fixação da marca. Para tanto, foram desenvolvidas várias técnicas de prospecção para conhecer o cliente, embasadas em teorias originárias da comunicação, da Psicologia, da Sociologia e de outras áreas do conhecimento. O setor não lucrativo

pode importar esses conhecimentos e aplicá-los em seu ambiente para melhorar a comunicação e a interação com seu público.

Neste contexto, Alexandre (2008) afirma que “é preciso entender o marketing numa perspectiva ampliada, um tanto distinta do conceito tradicional de vender a todo custo e gerar lucros para a organização”.

Segundo Morgan; Hunt (1994) o marketing de relacionamento é um grande aprimoramento na teoria e na prática do marketing. Os clientes buscam não somente benefícios econômicos, mas também benefícios de trocas sociais que vão além do tangível, como sentimento de bondade, amor ao próximo e satisfação pessoal.

Segundo Stone; Woodcock (2001, p. 20), marketing de relacionamento pode ser definido como:

A utilização de uma ampla gama de abordagem de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente para: identificar os clientes individuais de uma empresa; criar um relacionamento duradouro e vantajoso entre a empresa e os clientes que ela possui; gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa

O marketing de relacionamento prevê a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes, vislumbrando um horizonte em longo prazo. Nas entidades sem fins econômicos sua adoção demanda o engajamento da organização em uma postura cultural, estratégica e operacional que se coadune com seus princípios.

Na literatura essa forma de marketing tem sido habitualmente chamada de marketing de transação, porém, o marketing de relacionamento lida diretamente com a relação produtor e/ou consumidor, gerando um espaço para ligações emocionais que ultrapassam a troca econômica.

Para Grönross (1995), a meta do marketing de transação é conquistar clientes, enquanto a meta do marketing de relacionamento é manter clientes. Portanto, este consiste na construção de um relacionamento entre a empresa e o cliente, agregando valor ao serviço ofertado já baseado em informações relevantes, selecionadas e aplicadas ao longo dos contatos.

Ferreira; Sganzerlla (2000) destacam que tratar clientes individualmente é uma prática do marketing direto desde quando surgiu nas décadas de 1970 e 1980,

possibilitando testar estratégias e ofertas, acompanhar o histórico, permitindo segmentações variadas.

Vavra (1993) delimitou o marketing de relacionamento como *after marketing* ou pós-marketing, sendo esse um processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes.

Rapp; Collins (1996) consideram marketing de relacionamento como essencial para maximização da função do marketing. Também não rompem com o modelo tradicional, nem o consideram ultrapassado, mas o aprofundamento passa necessariamente pelo Marketing de Relacionamento.

Nesse contexto, o marketing de relacionamento pode ser uma ferramenta útil e viável para as entidades sem fins econômicos do segmento de educação tendo como foco a relação entre a organização e seus consumidores (*business-to-consumer*).

## 2.8.2 Imagens organizacionais

A complexidade e a dinâmica das relações existentes nos mercados mundiais forçam empresas e organizações a buscar elementos diferenciadores que permitam fidelizar seus clientes, executivos e demais *stakeholders*. Essa busca, muitas vezes, é ineficaz e ineficiente, consequência direta da própria maneira de gerir dos administradores e da própria organização enquanto difusora de sua imagem.

Nesse sentido, tem sido uma constante, por parte das organizações, a procura de maneiras e processos gerenciais capazes de não só fidelizar seus clientes, mas, também, possibilitar ao público em geral a completa identificação do que ela realmente representa, sua imagem, sua identidade.

Segundo Grönroos (1995), uma imagem favorável e bem conhecida é patrimônio para qualquer empresa ou organização, porque é a imagem que define a percepção dos seus clientes. Pela imagem o indivíduo conhece ou presume conhecer os processos que envolvem a entidade. É através dela que os envolvidos com uma instituição se identificam com a mesma, no sentido de estar interessado no seu papel, no seu objetivo, refletindo-se através da compra de produtos, contratação

de serviços, participação sem cunho pecuniário nas suas ações, entre outras relações.

Alguns indicadores suportam a imagem que os clientes têm de uma empresa e estão ligados a maneira pela qual a entidade se comunica com seus envolvidos. Esta comunicação engloba aspectos internos e externos à entidade. Neves; Ramos (2002) delimitam que em geral, a comunicação de uma empresa se faz através de alguns canais: a) Produtos e serviços oferecidos ao mercado (qualidade, honestidade, grau de inovação, relação custo benefícios, etc); b) relacionamento com fornecedores, revendedores e funcionários (principalmente através de parcerias); c) nível de integração e participação na vida da comunidade (a empresa vista como boa cidadã); e, d) consciência política e social (sentido ético e moral de suas ações).

Para Gracioso (1995) a percepção que o público alvo tem de determinada empresa é o reflexo do posicionamento escolhido percebido isto é, a sua imagem. Da mesma forma, uma imagem condizente com o posicionamento estratégico torna-se fator importante de reforço estratégico, conforme demonstra a figura 2.

FIGURA 2 - Imagem institucional em decorrência da missão estratégica



Fonte: GRACIOSO, 1995, p. 29.

Estas inferências reforçam os aspectos estratégicos direcionados à satisfação de todo um público seja por que tipo ou espécie de organização.

Outro aspecto a ser observado é que a imagem da instituição muitas vezes é confundida com sua identidade. Souza (1999) enfatiza que esta confusão se dá, em princípio, ao valor e à importância que têm a imagem para a organização. Kotler (1998) diferencia imagem e identidade, especificando a abrangência de cada termo. A identidade, para ele, consiste nas forças adotadas por uma empresa para identificar-se ou posicionar seu produto. A Imagem, por sua vez, é como o público percebe a empresa e/ou seus produtos.

O que se emprega de recursos, na tentativa de estabelecer uma marca, um produto, caracteriza-se como uma identificação, ao passo que a imagem é refletida na percepção, como o indivíduo vê a empresa ou produto.

Esse contexto de observação e aceitação também é presente nas organizações do terceiro setor. São variadas as percepções tidas pelos atores envolvidos com estas organizações dado o elevado número de ações que estas desenvolvem, bem como pela confusão jurídica muitas vezes presente nos objetivos de tais entidades.

Este também é um cenário inerente às entidades sócio-educacionais que têm a preocupação em estabelecer sua imagem, de que são instrumentos de inclusão social, mas enfrentam a dicotomia entre atuar socialmente e ter que arrecadar recursos para sua manutenção. Diferenças que podem, naturalmente, desvirtuar sua visão real dependendo da lente pela qual o usuário a observa. Morgan (1996) retrata metaforicamente este aspecto nas suas imagens das organizações, quando fala da ótica individual de cada pessoa sobre as organizações, delimitando o exemplo de que certos indivíduos levam para o seu local de trabalho um conjunto de aspirações próprias que diferem parte a parte dos demais e se ajustam dependendo do grau de aderência daquele ao que a organização busca enquanto instituição.

A afirmação de Morgan (1996) pode ser estendida aos *stakeholders* externos, referendando que a atuação e os objetivos de uma organização podem influenciar e moldar a imagem que os indivíduos têm dela.

Segundo Franco (1998), uma escola extrapola as fronteiras da materialidade, pois tem função de desenvolver hábitos, costumes e atitudes centradas no compromisso e na responsabilidade social, além de prover conhecimento generalista

especializado, ou seja, da ciência. As instituições de ensino não podem se limitar ao simples papel de fornecedoras de conhecimento, mas, ao contrário, repassar isso através de suas ações sociais e ver o conhecimento como resultado de suas ações estratégicas. Estas ações podem não ser perfeitamente entendidas por seus clientes, representando um ponto dissonante, um gargalo nos seus objetivos, a exemplo do atendimento, da qualidade do ensino, do foco social, ou da própria maneira de tratar a concorrência. Estas ações, quando não entendidas ou percebidos pelo seu real valor, podem representar um problema decorrente das próprias ações da entidade.

Lima (2003) chama a atenção para a concorrência, que pode trabalhar melhor recursos e alcançar aqueles que seriam parceiros, atores usuários. Estas preocupações podem ser perfeitamente superadas pelo que afirmam Kotler; Fox (1994), quando dizem que uma organização pode construir sua imagem, afirmando que essa construção pode se dá de duas formas opostas: uma forma onde a imagem é amplamente determinada pelo objeto, e a outra em que as imagens são largamente determinadas pela pessoa.

Os autores propõem um modelo para cada foco, conforme segue.

### **1) Imagem determinada pelo objeto:**

- as pessoas tendem a ter experiências de primeira mão com objetos;
- obtêm dados sensoriais confiáveis do objeto;
- tendem a processar esses dados sensoriais de maneira semelhante, mesmo tendo antecedentes e personalidades diferentes;

### **2) Imagem determinada pela pessoa:**

- as pessoas têm graus diferentes de contato com o objeto;
- quando colocados diante do objeto, perceberam seletivamente seus diferentes aspectos;
- têm maneiras individuais de processar dados sensoriais, o que os levam à distorção seletiva.

Ao contrário do que se possam pensar, estas duas abordagens não limitam a visão a um modelo objeto/pessoa. Cada indivíduo, como já referenciado, poderá usar uma lente pessoal de observação, o que certamente lhe dará uma concepção única e individual.

Essa tentativa também leva em conta o que Souza (1999) aponta como emissores necessários à construção de uma imagem. Esses emissores, entendidos como sinais, podem ser divididos ou estar situados:

- a) nas pessoas: funcionários, diretoria, fornecedores, representantes e demais prepostos e parceiros da empresa;
- b) nas instalações físicas: prédios, áreas de atendimento, decoração interna, Fachadas;
- c) nas recepções: principais e secundárias, telefônica, internética e epistolar.
- d) nos alfabeto: letras, marcas, expressões e conjuntos.
- e) na papelaria: impressos, formulários, cartões e papéis.
- f) nos produtos: designação, tangibilização, design e serviços.
- g) nos veículos próprios: jornais e informativos, displays, pôsteres, fax, e-mails e sites, uniformes e frota.
- h) promotion: Ou promoção, com todos os seus mecanismos. A imagem é, portanto, algo que pode ser previsto e construído.

Para Reis (1991), a imagem é criada adicionando-se informação aos conhecimentos, crenças, sentimentos e sensações de um indivíduo. Isso possibilita uma interpretação e apreensão da mensagem como um processo de apropriação de significados, de reconstrução simbólica e de interpretação. A realidade considerada como compreendida é que se rotula como imagem. Esquemáticamente, seria possível assim representa-la:

FIGURA 3 – Representação do processo de formação da imagem

**APROPRIAÇÃO – INTERPRETAÇÃO – IMAGEM**

VISAO SUBJETIVA DA REALIDADE OBJETIVA



Uma instituição que se preocupa com o mercado tem forte interesse em saber como o público vê seus programas e serviços, isto porque, as pessoas se relacionam frequentemente a uma imagem, que não necessariamente corresponde à imagem real. Os indivíduos tendem a formar imagens das instituições de ensino baseadas em informações limitadas e, mesmo, imprecisas. A importância de verificação de imagem junto aos diferentes grupos da instituição faz-se necessária para que seja adequadamente administrada. Públicos que têm imagem negativa de uma instituição irão evitá-la ou desprestigiá-la, mesmo se ela for de alta qualidade, e aqueles que têm uma imagem positiva, poderão ficar indecisos, (KOTLER; FOX, 1994).

Estas abordagens são apresentadas para demonstrar o quanto a matéria vem sendo investigada, seja pela ótica imagem pessoa, pela ótica imagem objeto, das próprias ações da instituição, bem como pela visão do marketing de relacionamento.

### 3 METODOLOGIA

A seguir são apresentados os aspectos metodológicos aplicados no trabalho, destacando-se o tipo de pesquisa, a abrangência do estudo, a população e a amostra objeto do estudo, os instrumentos de coleta, as formas de tratamento e análise dos dados e as limitações do estudo.

De acordo com Cervo; Bervian (2007), o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou um resultado desejado.

#### 3.1. TIPO DE PESQUISA

A realização do estudo obedeceu a três etapas distintas. Inicialmente desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica que segundo Cervo; Bervian (2007) “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses”.

Na segunda etapa, no intuito de alcançar os objetivos do trabalho, e com base no levantamento bibliográfico, foi executada uma pesquisa exploratório-descritiva, utilizada em larga escala nas ciências sociais por possibilitar a aplicação prática de novos conceitos no âmbito científico e exploratória porque objetivou proporcionar ao pesquisador um maior envolvimento com o problema, e o conseqüente aprimoramento de idéias e descobertas sobre o assunto, conforme aponta Selltiz (1987). Descritiva porque objetivou estabelecer relações entre variáveis sobre temas já abordados cientificamente numa população, conforme delimita Gil (2006).

Cervo; Bervian (2007), afirmam também que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los e procura descobrir, com maior precisão possível, a freqüência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características.

Na terceira etapa, após a coleta dos dados junto às instituições selecionadas para estudo, procedeu-se à análise quantitativa dos resultados utilizando-se, em particular, o método estatístico. Acredita-se que com a utilização de métodos quantitativos é possível proceder-se a cálculos estatísticos mais avançados – como

a análise multivariada – e, ter uma precisão no mapeamento dos perfis da população pesquisada.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA OBJETO

A população-alvo foi constituída por pais e responsáveis financeiros de alunos matriculados nas escolas com certificado de entidade beneficente de assistência social localizadas na cidade de Natal/RN, participantes ou não dos programas sociais desenvolvidos pelas instituições. Segundo dados registrados no Conselho Municipal de Assistência Social, órgão local responsável pelo atestado de registro e fiscalização das entidades beneficentes de assistência social, são cerca de 07 (sete) instituições privadas que atuam no ramo de educação na região da grande Natal.

Estima-se que o número de matriculados nestas instituições seja de 10.000 (dez mil) alunos no ano de 2008, conforme dados do Conselho Municipal de Assistência Social.

A amostra tentou contemplar o maior número de elementos possíveis da população, mas apenas três instituições autorizaram a aplicação dos instrumentos de pesquisa. Porém estas instituições são as de maior porte na região escolhida, comportando um número estimativo de mais de cinco mil alunos matriculados.

Para o cálculo da amostra utilizou-se amostra para proporção dos responsáveis com bolsas escolares e sem bolsas escolares, conforme o seguinte:

I. sem algum tipo de Bolsa: 25%

II. com algum tipo de bolsa: 75%

Com base na amostragem Infinita tendo em vista a impossibilidade de inferir razoavelmente bem para o tamanho da população utilizou-se a amostragem infinita para proporção.

**Fórmula:**

$$n = z^2 \frac{P \times Q}{e^2}$$

Onde:

N=tamanho da amostra;

Z= escore normalizado do nível de confiança adotado;

P=percentual de responsáveis com algum tipo de bolsa;

Q=percentual de responsáveis sem qualquer benefício financeiro da instituição;

E = erro amostral.

Substituindo na fórmula tem-se uma amostra de 171.

O tamanho da amostra contempla o resultado final da aplicação dos instrumentos, realizada pessoalmente pela pesquisadora, e também com a colaboração dos assistentes sociais das Instituições pesquisadas, durante os meses de abril e maio de 2008, perfazendo um total final de 187(cento e oitenta e sete) questionários respondidos.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para a condução da pesquisa foi solicitada autorização aos diretores e dirigentes da instituição, obedecendo a cadeia hierárquica das instituições. Foi explicado aos mesmos o objetivo da pesquisa e esclarecido que a forma da coleta seria uma abordagem direta aos respondentes.

A coleta de dados se deu no período de pagamento das mensalidades escolares haja vista ser a época em que fica mais latente a obrigação da responsabilidade financeira com a instituição bem como o maior acesso aos entrevistados.

Após o pagamento da mensalidade solicitou-se o preenchimento do questionário de pesquisa (apêndice B) seguida de uma explanação oral sobre o objetivo da mesma. Neste processo, frisou-se o anonimato do trabalho, diminuindo assim a possibilidade de embaraços por ignorar o tópico da entrevista ou o medo das conseqüências da participação.

A estratégia de aplicação foi a da entrega e coleta individual do instrumento pela própria pesquisadora. Tal procedimento possibilitou uma maior receptividade dos respondentes bem como explicações sobre o estudo e sobre a importância da

cooperação e da necessidade da seriedade e desempenho nas respostas. Alguns questionários também foram entregues pelas assistentes sociais das instituições tendo em vista aproveitamento de visitas marcadas pelas mesmas com os pais ou responsáveis financeiros para acompanhamentos de rotina.

### 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA E VARIÁVEIS DE ESTUDO

As variáveis de estudo constantes do instrumento de pesquisa são frutos da adaptação dos estudos Machado et al (2005) e Kotler; Fox (1994). No total, foram adaptados três construtos do trabalho de Machado et al (2005), utilizando-se os indicadores que formariam esses construtos, a saber, benefícios funcionais, adaptado como *imagem funcional*, *benefícios sociais*, adaptado como *imagem social*, e de *satisfação*, adaptado como imagem de resposta. As demais imagens, *econômica e institucional*, foram construídas a partir das relações objeto/pessoa referenciadas por Kotler; Fox (1994) e nos aspectos de legalidade inerentes a atividade empresarial organizada.

Machado *et al* (2005) validaram um modelo integrativo dos determinantes-chaves de Henning-Thurau; Gwinner; Gremler (2002) de marketing de relacionamento aliado a outros construtos de marketing em um contexto de trocas sociais e serviços entre uma organização sem fins lucrativos e seus doadores. Este modelo combina os benefícios relacionais e as perspectivas da qualidade do relacionamento e especifica como eles podem influenciar dois resultados-chaves do relacionamento – a comunicação boca a boca e a lealdade.

Aliado ao modelo integrativo dos determinantes-chaves, Machado *et al* (2005) também propõe, em seu estudo, o construto identidade saliente pesquisado no trabalho de Arnett; German; Hunt (2003), no comprometimento e na confiança do modelo de variáveis-chaves de Morgan; Hunt (1994) e nos benefícios transacionais estudados por Churchill; Peter (2000).

A identidade saliente (ARNET; GERMAN; HUNT, 2003) foi incorporada ao modelo a fim de verificar sua influência sob a satisfação e o comprometimento. O modelo de variáveis-chave de Morgan; Hunt (1994) foi integrado visando avaliar o poder mediador do comprometimento nos determinantes chaves do marketing de

relacionamento. Também os benefícios transacionais, que os autores classificam como vantagens obtidas pelo cliente junto ao provedor de serviços, foram inseridos, a fim de evidenciar o impacto sob a satisfação e comprometimento no âmbito do marketing de relacionamento.

Com base nos construtos inseridos e na teoria do marketing de relacionamento, o modelo proposto por Machado et al (2005), constitui-se dos seguintes componentes:

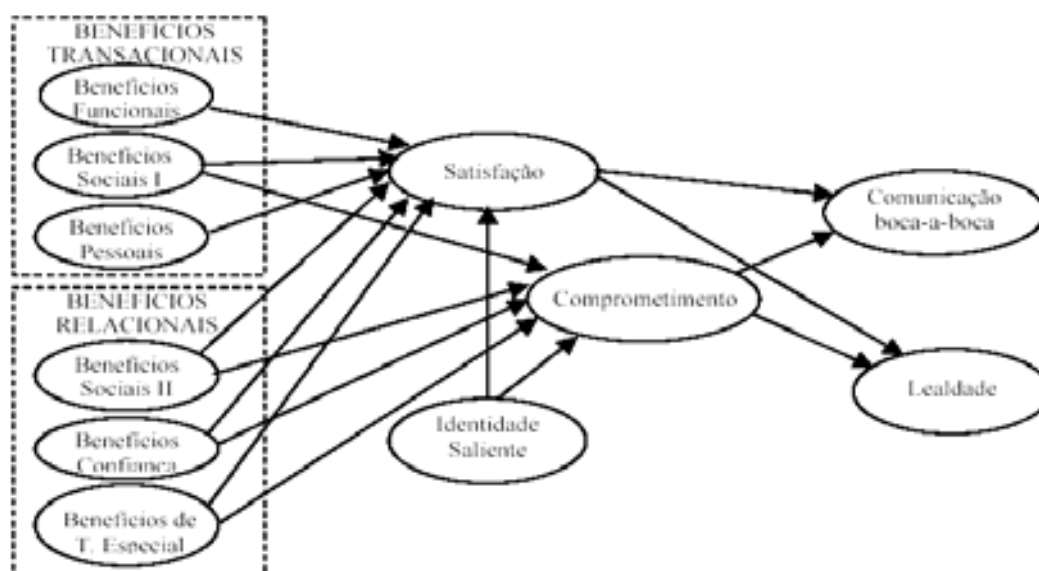
1. benefícios funcionais: crença na capacidade da organização de reduzir a desigualdade social e administrar eficientemente os recursos obtidos;
2. benefícios de confiança: sentimentos de confiança no prestador de serviços, juntamente com um sentimento de redução de ansiedade e conforto decorrente de saber o que esperar. Também remete à vontade e à confiança depositada em um parceiro de negócios;
3. benefícios pessoais: dizem respeito aos bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade e uso dos produtos ou recebimento de serviços ou mesmo os benefícios emocionais;
4. benefícios sociais: dividido em dois construtos. Benefícios sociais I remete aos ganhos sociais percebidos no relacionamento do doador com a empresa. O outro construto Benefícios Sociais II, aponta para as respostas positivas da sociedade e do círculo de relacionamento do doador ao participar do programa de filantrópico;
5. benefícios de tratamento especial: fazer com que o cliente confie na organização e veja que sua doação está tendo realmente o caminho a que se destina: promover o bem social;
6. satisfação: é o julgamento de uma característica ou serviço oferecido, que proporcionou ou está proporcionando níveis agradáveis ou prazerosos de consumo;
7. comprometimento: é uma troca onde um parceiro acredita que manter uma relação continuada é tão importante para o mesmo que fará o máximo esforço para mantê-la. Pode significar também que uma empresa ou pessoa se sente motivada a fazer negócios com outro participante de um relacionamento;
8. identidade saliente: não é um construto previamente investigado no marketing de relacionamento. Dentro do estudo proposto, a identidade saliente remete à

congruência entre o auto-conceito do doador, as atividades filantrópicas e a ONG pesquisada;

9. lealdade: é a intenção de um consumidor em continuar consumindo de um dado fornecedor;
10. comunicação boca-a-boca: são todas as comunicações informais entre clientes e outros, a respeito da avaliação de bens ou serviços, incluindo relato de experiências agradáveis ou novas experiências vividas, recomendação para os outros e a própria recomendação conspícua.

Com base nesses construtos, Machado et al (2005) definiram hipóteses de pesquisa, que podem ser traduzidas conforme figura 4.

FIGURA 4 - Modelo hipotético de pesquisa de Machado et al (2005)



Fonte: MACHADO et al, 2005, p. 11.

Esses construtos retratam pontos comuns aos conceitos de imagens anteriormente apresentados, podendo ser utilizados e associados àquelas imagens.

Dessa forma, utilizando-se os trabalhos desenvolvidos por Machado et al (2005) e Kotler; Fox (1994) optou-se por formatar instrumento a partir de alguns construtos já validados nas pesquisas desses autores. Esta formatação caracteriza imagem a partir de alguns conceitos chaves associando-as de forma a estabelecer um vetor teórico sobre as imagens formadas levando em consideração os benefícios

sociais, pessoais e de satisfação no relacionamento entre os pais e responsáveis financeiros e as organizações educacionais de fins filantrópicos.

Nessa perspectiva, e visando oferecer à compreensão mais precisa da adaptação apresenta-se uma definição conceitual dos componentes a partir do objetivo geral, definindo-se o conjunto de 5 possíveis imagens percebíveis pelos responsáveis financeiros, assim compreendidas:

1. imagem funcional: são os benefícios tangíveis de se obter produtos e serviços e o valor a eles agregados, ligados diretamente à função, ou seja, àquilo a que se destina fazer (CHURCHILL; PETER, 2000). No caso das ESFL refere-se à crença na capacidade da organização de reduzir a desigualdade social e administrar eficientemente os recursos obtidos;
2. imagem social: diz respeito aos ganhos sociais percebidos no relacionamento do doador com a empresa (HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002) e aponta para as respostas positivas da sociedade e do círculo de relacionamentos do doador ao participar de um programa filantrópico (CHURCHILL; PETER, 2000).
3. imagem de resposta: busca demonstrar uma resposta satisfatória do consumidor numa relação de compra ou prestação de serviço. É o julgamento de uma característica de um produto ou serviço oferecido, que proporcionou ou está proporcionando níveis agradáveis ou prazerosos de consumo (OLIVER, 1980). Ou seja, uma experiência advinda do ato de consumir pode gerar satisfação se aquilo que for percebido for maior do que a expectativa.
4. imagem econômica: evidencia o fator empresarial do trabalho desenvolvido pela instituição, priorizando a atividade meio (serviço empresarial-objetivo econômico) como necessária a consecução dos objetivos sociais. Construído a partir das relações objeto/pessoa referenciadas por Kotler; Fox (1994).
5. imagem institucional: evidencia o fator legal, denotando uma imagem de instituição constituída, cumpridora das suas obrigações legais junto aos diversos órgãos reguladores e fiscalizadores. Construído a partir das relações objeto/pessoa referenciadas por Kotler; Fox (1994).



Cada imagem representa um construto particular, que será tratada de forma individual no instrumento de pesquisa. As organizações estudadas têm projetos sociais específicos, principalmente quanto à concessão de bolsas estudantis. Como os responsáveis variam par a par, pagantes integrais, parciais e não pagantes, não se sabe como estes indivíduos vêem cada instituição. Essa variável desconhecida, a imagem, pode refletir o seu aspecto social, funcional, de resposta, econômica, ou institucional.

As imagens funcional, social e de resposta são resultados da adaptação do trabalho de Machado et al (2005). O trabalho conceitua alguns benefícios percebidos pelos financiadores (doadores) de recursos à visão mundial, em razão dos projetos e objetivos sociais daquela entidade. Entre esses benefícios são apresentados os aspectos funcionais, sociais e de satisfação, que são adaptados como imagens percebidas, associadas a dois novos construtos, elaborados para a pesquisa, a imagem institucional e a imagem econômica.

Em função da origem, conceitos e objetivos das entidades de terceiro setor, sua efetividade deve, presumidamente, refletir como principais aspectos (imagens) os vetores social e funcional e de resposta como latentes, apesar da utilização de atividades econômicas como instrumentos meios necessários ao alcance dos seus objetivos sociais e funcionais. Pode haver conflito e percepções diferentes em função da forma como essas entidades atuam, podendo, inclusive, prevalecer os aspectos subjacentes (econômico – institucional) sobre os principais, ou seja, social e funcional.

Quanto às imagens econômica e institucional, são construídas em função da relação objeto/pessoa apontadas por Kotler; Fox (1994). O pressuposto básico sempre será a imagem percebida em função da relação, respondendo ao problema e objetivo geral do trabalho, que analisará as imagens percebidas do ponto de vista global e em função da participação financeira dos pesquisados.

A seguir descrevem-se os construtos das imagens e os indicadores pesquisados na ordem apresentada no instrumento:

1. Imagem funcional: Benefícios tangíveis de se obter produtos e serviços e o valor a eles agregados, ligados diretamente à função, ou seja, àquilo a que se destina fazer.

- If1. A Escola contribui para redução da desigualdade social;
- If2. A Escola tem programas adequados para assistir às pessoas mais carentes;
- If3. A Escola administra bem os recursos que recebe;
- If4. A Escola se comunica de forma correta e adequada com os pais;
- If5. A Escola faz o que é melhor para o meu filho com o valor pago por mim

2. Imagem social: ganhos sociais percebidos no relacionamento do doador com a entidade e as respostas positivas da sociedade e do círculo de relacionamentos do doador ao participar de um programa social.

- Is1. As ações desenvolvidas pela escola geram sentimentos agradáveis em mim e nas pessoas do meu grupo social.
- Is2. Sinto-me identificado com as ações e valores da escola devido ao meu relacionamento com essa organização
- Is3. Sou visto com mais respeito por meus amigos e por pessoas do meu relacionamento por meus filhos estudarem na escola
- Is4. As ações desenvolvidas pela escola me valorizam e me respeitam socialmente enquanto contribuinte da instituição;
- Is5. As pessoas preferem se relacionar com indivíduos que contribuem para causas sociais

3. Imagem de resposta: demonstra uma resposta satisfatória do usuário numa relação de compra ou prestação de serviço. É o julgamento de uma característica do serviço oferecido, que proporcionou ou está proporcionando níveis agradáveis ou prazerosos de utilização.

- Ir1. Estou satisfeito em ter matriculado meu filho na escola;
- Ir2. Estou satisfeito em contribuir com a escola;
- Ir3. Minha escolha em matricular meu filho na escola foi a mais sensata;
- Ir4. A Escola é uma das melhores organizações que eu poderia matricular meu filho;
- Ir5. Contribuir com a escola tem sido uma boa experiência para minha vida;

4. Imagem econômica: mostra o fator empresarial do trabalho desenvolvido pela instituição, priorizando a atividade meio (serviço empresarial-objetivo econômico) como necessária a consecução dos objetivos sociais.

le1. As ações e contatos que a escola mantém comigo não priorizam os aspectos financeiros.

le2. Sinto que as ações desenvolvidas pela escola priorizam os retornos e resultados financeiros.

le3. A maioria dos contatos que mantenho com a escola diz respeito as minhas obrigações financeiras com a mesma.

le4. A escola prioriza suas ações financeiras para a manutenção de uma boa estrutura para atender ao meu filho;

le5. Sinto-me satisfeito em contribuir com o pagamento das mensalidades para que a escola desenvolva seus projetos.

5. Imagem institucional: demonstra o fator de legalidade, denotando uma imagem de instituição constituída, cumpridora das suas obrigações legais junto aos diversos órgãos reguladores e fiscalizadores.

li1. Percebo que as ações da escola estão de acordo com as exigências educacionais locais e nacionais;

li2. Sinto que a escola cumpre suas obrigações em informar periodicamente seus dados patrimoniais e financeiros aos órgãos fiscalizadores;

li3. Sinto que a escola cumpre as exigências normativas dos conselhos escolares e de assistência social;

li4. A Escola sempre difunde adequadamente o seu plano político-pedagógico;

li5. As ações da escola não deixam claro que a mesma cumpre com suas obrigações legais.

### 3.5 TRATAMENTO E MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

O tratamento e análise de dados ocorreu com a utilização de planilha eletrônica Excel, integrante do pacote Office da Microsoft, e do software SPSS (*Statistical Package for Social Science*) na versão 15.0.

A utilização do Excel proporcionou o alcance dos dados descritivos, enquanto o software SPSS proporcionou a realização das análises fatoriais, de regressão linear, discriminante e de Cluster.

O pressuposto básico do estudo é analisar as imagens percebidas do ponto de vista global e em função da participação financeira dos pesquisados. Os indivíduos responderam, numa escala crescente, de 6 (seis) pontos, no formato Likert, variando de *Discordo Totalmente a Concordo totalmente*.

Inicialmente a análise fatorial foi utilizada com o objetivo de condensar as informações a um conjunto resumido de componentes.

A análise fatorial é uma técnica multivariada que pressupõe a existência de dimensões latentes entre um conjunto de variáveis. Essa hipótese básica serve para explicar fenômenos complexos, Hair et al, 2005.

Kerlinger (1980) afirma que a análise fatorial é um método analítico para determinar o número e a natureza de variáveis subjacentes a um grande número de variáveis e medidas. As variáveis apontadas num processo de rotação fatorial proporcionam a identificação e redução de um número de indicadores em fatores, que consistem numa aglomeração de dados semelhantes, facilitando a interpretação global e a conseqüente associação ao referencial prático e científico.

Essa técnica facilita o trabalho do pesquisador, além de auxiliá-lo no direcionamento das referências a serem utilizadas para corroborar o conjunto de dimensões a respeito de um assunto. Essa característica, nas pesquisas comportamentais, proporciona a produção de diagnósticos mais precisos. Na pesquisa foram tratados um total de 25 (vinte e cinco) indicadores, sendo 5 (cinco) relacionados para cada imagem investigada.

Para o fechamento da análise foram adotados os seguintes procedimentos:

- **Número de fatores extraídos:** o número de fatores extraídos foi limitado àqueles que apresentaram autovalores maiores do que 1;
- **Método de extração:** o método de extração utilizado foi o dos componentes principais e após a extração dos fatores foi utilizada a rotação varimax para melhor identificação dos fatores.

A utilização da análise fatorial permitiu confirmar os componentes medidos pelo instrumento de Machado et al (2005).

O segundo método estatístico utilizado foi a análise de regressão. O objetivo da análise de regressão é prever uma única variável dependente a partir do conhecimento de uma ou mais variáveis independentes (HAIR et al, 2005).

Para Malhotra (2001, p. 464), a regressão múltipla é uma técnica estatística que desenvolve, simultaneamente, uma relação matemática entre duas ou mais variáveis independentes e uma variável dependente escalonada por intervalo. Proporciona o entendimento sobre como uma ou mais variáveis influenciam outras.

Sendo uma técnica multivariada, proporciona a associação de elementos, dependentes e independentes, que no trabalho em questão retrata a influência da participação financeira dos pesquisados em relação às imagens percebidas das instituições estudadas.

A análise de cluster foi utilizada para agrupar os respondentes, de forma a padronizar grupos distintos com características semelhantes entre seus membros.

Para Hair et al (2005), a análise de conglomerado, conhecida também como análise de cluster, agrupamento ou classificação, é uma metodologia que tem como objetivo racionar os elementos da amostra/população, agrupando similaridades entre si para quantificar a estrutura característica de um conjunto de observações.

Em relação à sua utilização dentro da administração, Malhotra (2001) diz que tem ampla aplicação na área de marketing, com vários objetivos, como a segmentação de mercado, a compreensão do comportamento do comprador, a identificação das oportunidades de um novo produto, a seleção de mercados de testes e a redução de dados. Mais recentemente, esta técnica vem sendo aplicada em áreas de investimentos, economia, financeira, dentre outras.

A técnica permite o agrupamento dos indivíduos com características similares e representa os clusters na forma de um *dendograma*. A similaridade é medida de acordo com a distância euclidiana, quanto menor a distância maior o grau de similaridade entre os indivíduos. O objetivo principal da análise de agrupamento é definir a estrutura dos dados colocando as observações mais parecidas em grupos. (HAIR et al, 2005).

Neste estudo a análise de cluster foi utilizada para agrupar os respondentes, contribuindo para o esclarecimento da padronização de dois grupos possuidores de percepção de imagens semelhantes.

Esse tipo de análise, segundo Hair et al (2005), é conseguido estabelecendo-se os pesos da variável estatística para cada variável para maximizar a variância entre os grupos relativa à variância dentro dos grupos. A técnica é apropriada para testar a hipótese de que as médias de cada grupo formado por um conjunto de variáveis independentes observáveis para dois ou mais grupos são iguais.

Assim, a análise tem como conseqüente uma função, em que se multiplica cada variável independente por seu peso, que são agregados conforme o grau de similaridade, gerando um escore Z composto por cada indivíduo na análise. Isso permite identificar o que se conhece como centróide, que é resultante do cálculo da média de todos os indivíduos de cada grupo, indicando a localização mais típica do indivíduo em relação a esses grupos, ou o grau de afastamento destes, quando comparados a outros centróides. O número de centróides é diretamente proporcional ao número de grupos estudados, ou seja, havendo dois grupos, haverá dois centróides, havendo três grupos, haverá três centróides, havendo quatro grupos, haverá quatro centróides e assim sucessivamente. (HAIR et al, 2005).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados das análises obtidas com a aplicação do instrumento formatado para a pesquisa, estruturado com o objetivo de responder ao problema central levantado no primeiro capítulo, cujo método encontra-se detalhado na seção 3.

Na conceituação das imagens, buscou-se evidenciar as imagens latentes percebidas pelos responsáveis financeiros. Na primeira parte procedeu-se a caracterização descritiva dos dados, levando em consideração gênero, idade e participação financeira. Os dados foram obtidos na segunda parte do questionário.

Em seguida são apresentadas às análises fatoriais, discriminante e de Cluster, conduzidas com dos dados coletadas na amostra.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DESCRITIVA DOS DADOS

Os dados descritivos demonstram que quanto ao gênero, 59% dos respondentes são do sexo feminino e 41 % são do sexo masculino. Suas idades variam de 18 a 64 anos, sendo que a maior parte possui entre 41 a 50 anos (Tabela 1).

TABELA 1 – Idade dos respondentes

Função	Frequência	Percentual
18 a 30 anos	38	20%
31 a 40 anos	55	29%
41 a 50 anos	74	40%
51 ou mais	20	11%
<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à participação financeira, os respondentes foram incluídos em quatro faixas de percentuais: 1 – os que não possuíam bolsas escolares; 2 – pagantes parciais com bolsas escolares entre 10% a 50%; 3 – pagantes parciais com bolsas escolares entre 51% a 100% e 4 – não pagantes.

A maioria dos respondentes está classificada na 2ª faixa de percentuais, ou seja, possui bolsas parciais entre 10% a 50%. O percentual de não pagantes foi de 27% dos entrevistados. O percentual de pagantes integrais foi de 25% (Tabela 2).

TABELA 2 – Percentual de bolsas escolares

<b>Tipo de bolsa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Pagante Integral	46	25%
Pagante Parcial - entre 10% e 50%	67	36%
Pagante Parcial - entre 51% e 90%	24	13%
Não pagante	50	27%
<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Através da classificação dos respondentes em faixas de percentuais de bolsas obtidas 76% dos pais e responsáveis financeiros possuem algum tipo de benefício, o que demonstra que a maior parte dos alunos são alcançados pelos programas sociais das instituições.

Após a análise descritiva dos dados, foram efetuadas as análises estatísticas multivariadas.

#### 4.2 RESULTANTES DA ANÁLISE FATORIAL

A pesquisa dimensiona 05 fatores principais, as imagens de resposta, funcional, econômica, social e institucional. Para essas dimensões foram previstas a ligação de 5 indicadores/variáveis semelhantes.

A rotação inicial apresentou 06 fatores, com dimensões latentes identificáveis teoricamente. Alguns itens apresentavam relações múltiplas com cargas fatoriais elevadas em múltiplos atributos ou não apresentavam cargas fatoriais relevantes em nenhum fator. Daí a necessidade de exclusão das mesmas.

Assim, foram retirados os que prejudicavam a interpretação do fator, pois, o valor do *alpha de Cronbach*, que é a medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, aumentou com a retirada do indicador. Os itens excluídos foram Ie4, Ii1 e If5. A conclusão quanto à consistência de cada fator representa o que Hair *et al* (2005) delimitam como responsabilidade do pesquisador em assegurar que os fatores formados são conceitualmente válidos.



Com esse processo de exclusão dos indicadores que prejudicavam a consistência interna do instrumento, percebeu-se, ao final, a ligação consistente de 06 indicadores para cada imagem/construto formado, medindo-se o nível de confiabilidade de cada um e da rotação total.

O Teste Bartlett de Esfericidade e o KMO – Kaiser-Meyer-Olkin são outro modo de determinar a adequação da análise fatorial. Este teste fornece a probabilidade estatística de que a matriz de correlação tenha correlações significantes entre pelo menos algumas das variáveis (HAIR, 2005). Segundo o autor, a medida de adequação da amostra (KMO) é considerada admirável quando seus valores se encontram de 0,80 acima. No trabalho esta medida é de 0,811, conforme demonstrado na tabela 3 .

Tabela 3 - KMO e Teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação da Amostra.		,811
Teste Bartlett de Esfericidade	Q <sup>2</sup>	1473,118
	Df	231,000
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa

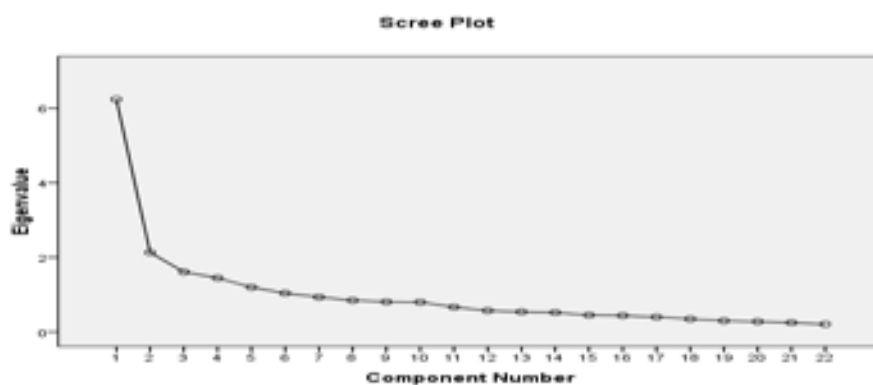
Hair et al (2005) delimitam que uma das maneiras de estabelecer o número mínimo de fatores que devem ser extraídos da análise é a observação do autovalor. Esse critério engloba apenas aqueles que têm esse valor maior que um, sendo este o critério adotado neste trabalho. Ao final, e considerando apenas os fatores com autovalor maior do que 1 formaram os construtos, conforme Tabela 4.

TABELA 4 – Variação explicada e autovalor dos componentes das imagens

Componentes	Autovalor	Variação Explicada	Variação Explicada Acumulada
1	6,237	28,350	14,957
2	2,130	9,680	27,892
3	1,608	7,309	37,988
4	1,446	6,573	47,785
5	1,198	5,447	55,991
6	1,037	4,715	62,074

O gráfico 2 apresenta o comportamento e a variação máxima explicado pelos fatores.

GRÁFICO 2 – Comportamento e variação máxima



A partir dos dados foram formados 6 construtos, cujos indicadores e cargas fatoriais podem ser demonstrados conforme quadro 4 e 5. O quadro 4 representa a matriz final rotacionada e o quadro 5 a nomenclatura dos indicadores com respectivas cargas fatoriais que compõem cada imagem.

QUADRO 4 – Matriz final rotacionada

Componentes da matriz						
Variável	Resposta	Institucional	Social	Funcional Social	Econômica Institucional	Econômica
lr4	0,752					
ir5	0,671					
ir1	0,663					
ie5	0,647					
ir3	0,642					
ir2	0,624					
li3		0,760				
li2		0,749				
li4		0,668				
lf4		0,594				
lf3		0,514				
is2			0,754			
is4			0,705			
is1			0,621			
lf2				0,724		
lf1				0,625		
is5				0,605		
is3				0,531		
ie3					0,742	
li5					0,727	
ie2					0,690	
ie1						0,783

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 5 – Fatores e cargas fatoriais dos indicadores formados

Fatores das imagens	Indicadores	Cargas Fatoriais Primárias
<b>FATOR 1 – Imagem de Resposta</b>	Ir4 – A escola é uma das melhores organizações que eu poderia matricular meu filho	0,752
	Ir5 – Contribuir com a escola tem sido uma boa experiência para minha vida	0,671
	Ir1 – Estou satisfeito em ter matriculado meu filho na escola	0,663
	Ie5 – Sinto-me satisfeito em contribuir com o pagamento das mensalidades para que a escola desenvolva seus projetos.	0,647
	Ir3 – Minha escolha em matricular meu filho na escola foi a mais sensata	0,642
	Ir2 – Estou satisfeito em contribuir com a escola	0,624
<b>FATOR 2 – Imagem Institucional</b>	Ii3 – Sinto que a escola cumpre as exigências normativas dos conselhos escolares e de assistência social.	0,760
	Ii2 – Sinto que a escola cumpre suas obrigações em informar periodicamente seus dados patrimoniais e financeiros aos órgãos fiscalizadores	0,749
	Ii4 – A escola sempre difunde adequadamente o seu plano político-pedagógico	0,668
	If4 – A escola se comunica de forma correta e adequada com os pais	0,594
	If3 – A escola administra bem os recursos que recebe	0,514
<b>FATOR 3 – Imagem Social</b>	Is2 – Sinto-me identificado com as ações e valores da escola devido ao meu relacionamento com essa organização	0,754
	Is4 – As ações desenvolvidas pela escola me valorizam e me respeitam socialmente enquanto contribuinte da instituição	0,705
	Is1 – As ações desenvolvidas pela escola geram sentimentos agradáveis em mim e nas pessoas do meu grupo social	0,621
<b>FATOR 4 – Imagem Funcional Social</b>	If2 – A escola tem programas adequados para assistir às pessoas mais carentes	0,724
	If1 – A escola contribui para redução da desigualdade social	0,625
	Is5 – As pessoas preferem se relacionar com indivíduos que contribuem para causas sociais	0,605
	Is3 – Sou visto com mais respeito por meus amigos e por pessoas do meu relacionamento por meus filhos estudarem na escola	0,531
<b>FATOR 5 – Imagem Econômica Institucional</b>	Ie3 – A maioria dos contatos que mantenho com a escola diz respeito as minhas obrigações financeiras	0,742
	Ii5 – As ações da escola não deixam claro que a mesma cumpre com suas obrigações legais	0,727
	Ie2 – Sinto que as ações desenvolvidas pela escola priorizam os retornos e resultados financeiros	0,690
<b>FATOR 6 – Imagem Econômica</b>	Ie1 – As ações e contatos que a escola mantém comigo não priorizam os aspectos financeiros	0,783

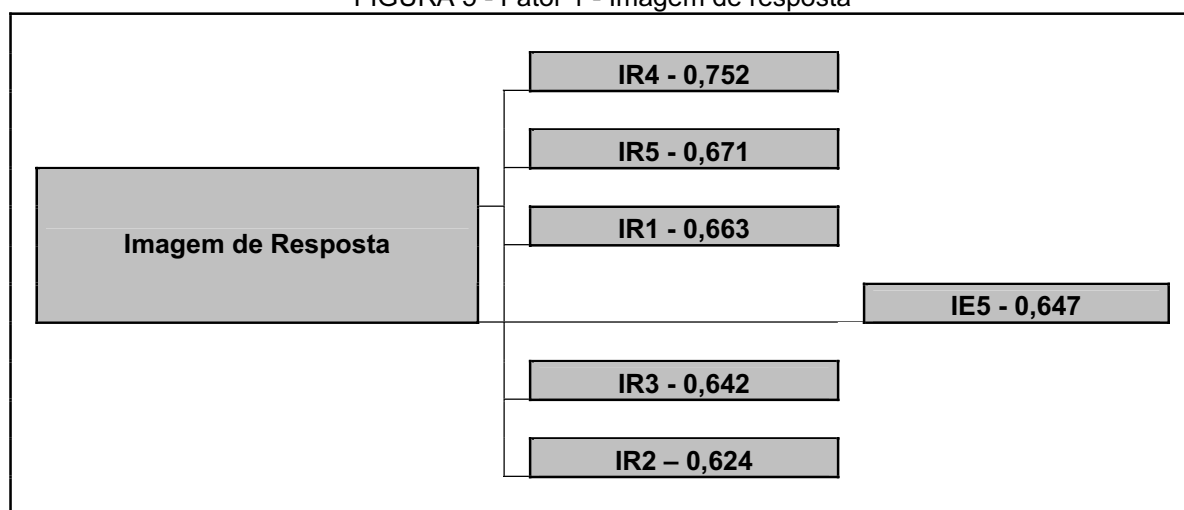
Fonte: Dados primários coletados pela autora

Esses fatores são analisados isoladamente, considerando os pressupostos teóricos apresentados, o que possibilitou conceituar cada formação, como segue:

### a) Imagem de resposta - Fator 1

O primeiro fator formado é composto pelos indicadores *Ir4 - A Escola é uma das melhores organizações que eu poderia matricular meu filho; Ir5 - Contribuir com a escola tem sido uma boa experiência para minha vida; Ir1 - Estou satisfeito em ter matriculado meu filho na escola; Ie5 - Sinto-me satisfeito em contribuir com o pagamento das mensalidades para que a escola desenvolva seus projetos; Ir3 - Minha escolha em matricular meu filho na escola foi a mais sensata e Ir2 - Estou satisfeito em contribuir com a escola*, conforme se apresenta na Figura 5.

FIGURA 5 - Fator 1 - Imagem de resposta



Fonte: Dados da pesquisa.

A ligação desses fatores suporta o que se denominou *imagem de resposta*. A imagem de resposta, construída segundo a proposta de Henning-Thurau; Gwinner; Gremler (2002), aliada a outros construtos de marketing e validada no estudo de Machado et al (2005), evidencia a satisfação do cliente numa relação de compra ou prestação de serviço, ou seja, a experiência advinda da relação entre o cliente e a organização gera mais satisfação do que a expectativa em relação ao serviço ofertado.

De acordo com Kotler (1998), o nível de satisfação resulta da relação entre expectativas e desempenho. Para Mirshawka (1993), trata-se de uma equação em que a satisfação é igual às percepções que se tem sobre o que recebe menos as expectativas a respeito do que se pensa que deveria receber.

Pela formação do fator, pode-se concluir que os pais e responsáveis financeiros demonstram que o relacionamento com estas organizações gera sentimentos positivos e que as mesmas atendem necessidades e expectativas do público-alvo.

Um ponto importante que chama atenção na formação do fator é a presença do indicador *le5 - Sinto-me satisfeito em contribuir com o pagamento das mensalidades para que a escola desenvolva seus projetos*, originalmente previsto para a formação da *imagem econômica*. O conceito exposto para resposta associa a descaracterização financeira, como um contraponto ao que seria objetivo econômico da instituição, o que reforça que os benefícios vão além das trocas econômicas, estando aderente ao previsto para os conceitos apresentados como imagem de resposta.

## **b) Imagem institucional - Fator 2**

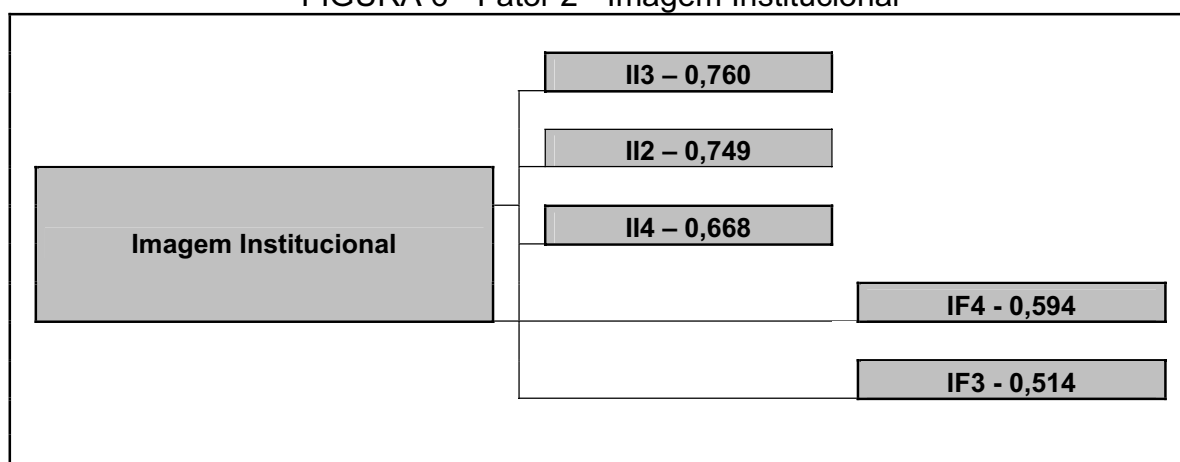
O segundo fator formado foi composto pelos indicadores *li3 - Sinto que a escola cumpre as exigências normativas dos conselhos escolares e de assistência social; li2 – Sinto que a escola cumpre suas obrigações em informar periodicamente seus dados patrimoniais e financeiros aos órgãos fiscalizadores; li4 – A escola sempre difunde adequadamente o seu plano político-pedagógico; lf4 – A escola se comunica de forma correta e adequada com os pais e lf3 – A escola administra bem os recursos que recebe*, conforme figura 2. Esta relação atende ao que foi denominado por *imagem institucional*, construída através de estudos de Kotler; Fox (1994) sobre marketing nas instituições educacionais.

A imagem institucional diz respeito a uma organização cumpridora das suas obrigações legais junto aos diversos órgãos fiscalizadores, denotando uma imagem de instituição legalmente constituída. O fator preponderante na formação desta imagem talvez esteja ligada ao fato de as organizações estudadas serem possuidoras de títulos e qualificações federais, devendo prestar contas anualmente

através de relatórios de atividades e publicações de balanços em jornais de grande circulação. Outra característica que colabora para a formação da imagem é o fato das organizações serem antigas, mais de 50 anos de existência, e possuírem tradição como instituições educacionais o que leva a crer em organizações sólidas cumpridoras de suas obrigações legais, fiscais e estatutárias.

As variáveis If4 e If3 colaboram para a formação do fator, através dos elementos funcionais, demonstrando que as instituições pesquisadas buscam formas de comunicação adequadas de divulgar seus resultados e demonstrar que os mesmos são empregados em prol de melhorias nas suas atividades fins, ou seja, a prestação de serviços escolares, investimento no quadro funcional, comunicação, espaços sociais, instalações, etc.

FIGURA 6 - Fator 2 - Imagem Institucional



Fonte: Dados da pesquisa.

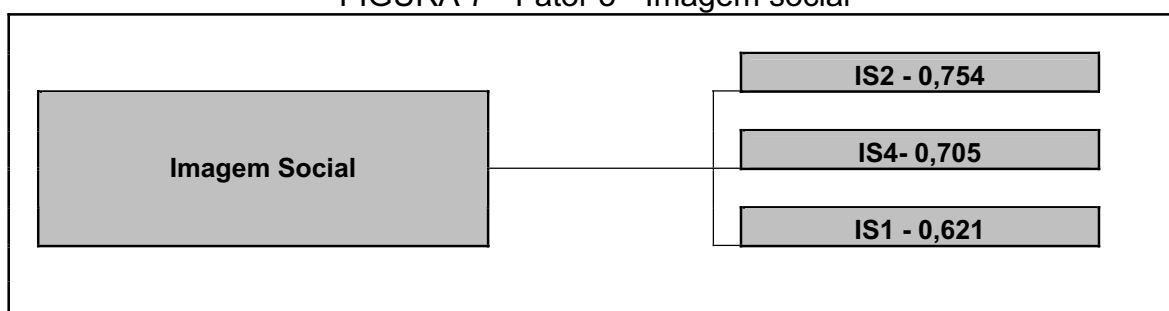
### c) Imagem social - Fator 3

O terceiro fator é composto pelos indicadores *Is2 – Sinto-me identificado com as ações e valores da escola devido ao meu relacionamento com essa organização;* *Is4 – As ações desenvolvidas pela escola me valorizam e me respeitam socialmente enquanto contribuinte da instituição e Is1 – As ações desenvolvidas pela escola geram sentimentos agradáveis em mim e nas pessoas do meu grupo social.* A junção dos indicadores demonstra a formação de uma *imagem social*. A figura 3 apresenta os indicadores que suportam a formação do fator.

Segundo a teoria de Henning-Thurau; Gwinner; Gremler (2002), esta imagem diz respeito aos ganhos sociais percebidos no relacionamento do doador com a organização e aponta para as respostas positivas da sociedade e do círculo de relacionamento do doador ao participar de um programa filantrópico. No caso das organizações pesquisadas, escolas cuja origem está em instituições religiosas, esta dimensão social fica mais latente, pois o relacionamento entre estas instituições e o público baseia-se em valores morais, éticos, sociais e principalmente sentimentos de caridade e benevolência.

Ao serem agraciados com bolsas escolares, sejam elas parciais ou totais, os pais e responsáveis financeiros sentem-se valorizados pela instituição o que gera sentimentos de gratidão e de pertença. A maior parte dos pais e responsáveis financeiros pesquisados frisa que são ex-alunos e, hoje, seus filhos e netos estudam na escola, por isso têm sentimentos de orgulho em relação à instituição.

FIGURA 7 - Fator 3 - Imagem social



Fonte: Dados da pesquisa.

#### d) Imagem funcional-social - Fator 4

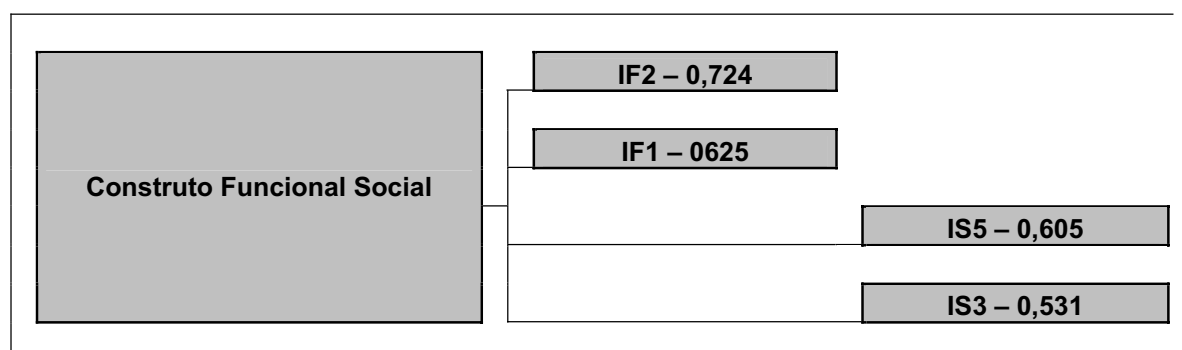
O quarto fator é composto pelos indicadores *If2 – A escola tem programas adequados para assistir às pessoas mais carentes; If1 – A escola contribui para redução da desigualdade social; Is5 – As pessoas preferem se relacionar com indivíduos que contribuem para causas sociais e Is3 – Sou visto com mais respeito por meus amigos e por pessoas do meu relacionamento por meus filhos estudarem na escola.* Este construto foi denominado pela autora como funcional-social por conter indicadores que suportam as duas imagens de forma complementar. As características funcionais, conforme teoria de Churchill; Peter (2000) refere-se à crença na capacidade da organização de reduzir a desigualdade social e administrar

eficientemente os recursos obtidos. A imagem social diz respeito às respostas positivas da sociedade e do círculo de relacionamento do doador ao participar de um programa filantrópico.

Todas as organizações pesquisadas possuem programas sociais para atendimento a pessoas carentes dos bairros circunvizinhos. Esses programas sociais são voltados para atividades com jovens e idosos cuja renda familiar não suportaria o pagamento das mensalidades escolares.

O construto funcional – social reforça que as organizações estudadas, de cunho filantrópico, mantêm programas que se adequam a realidade dos beneficiários dos projetos sociais e que os pais e responsáveis financeiros aprovam as ações realizadas pela instituição. Ao promover a interação social entre alunos beneficiários e alunos beneficentes, as organizações educacionais de cunho filantrópico contribuem para a diminuição das desigualdades sociais ao mesmo tempo em que geram sentimentos de ajuda ao próximo e de aceitação no círculo social.

FIGURA 8 - Fator 4 - Imagem Funcional – Social



Fonte: Dados da pesquisa.

#### e) Imagem econômica-institucional - Fator 5

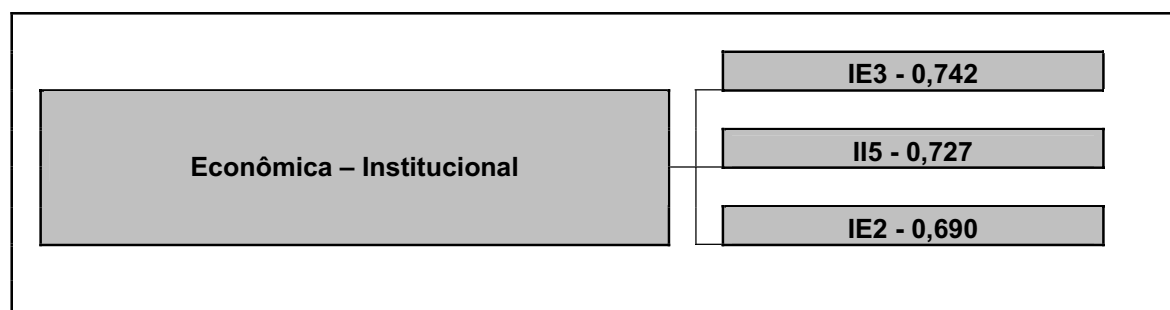
O quinto fator é composto pelos indicadores *le3 – A maioria dos contatos que mantenho com a escola diz respeito as minhas obrigações financeiras com a mesma; li5 – As ações da escola não deixam claro que a mesma cumpre com suas obrigações legais e le2 – Sinto que as ações desenvolvidas pela escola priorizam os retornos e resultados financeiros.* Esta imagem, adaptada da teoria de Kotler; Fox



(1994) é denominada Imagem econômica-institucional e evidencia o fator empresarial do trabalho desenvolvido pela instituição priorizando a atividade meio (serviço empresarial – objetivo econômico) como necessária à consecução dos benefícios sociais. Apesar de não ser a imagem mais latente, este construto evidencia a formação de uma imagem negativa em relação às instituições estudadas. Para parte de alguns pais e responsáveis financeiros, estas organizações não cumprem com as obrigações sociais objeto de sua finalidade estatutária e visam apenas o retorno financeiro. Esta imagem está suportada pelo fato dos pais e responsáveis financeiros terem uma percepção de que estas organizações são meramente mercantilistas, cujas ações não deixam claros os aspectos sociais e filantrópicos adotados pelas mesmas.

Outro aspecto que pode ser levado em consideração seria a freqüência com que estes pais e responsáveis financeiros mantêm contato com a instituição, apenas no momento do cumprimento da obrigação financeira (período em que foi realizada a pesquisa) e não em eventos e reuniões sociais mantidas pelas instituições.

FIGURA 9 - Fator 5 Construto econômica – institucional



Fonte: Dados da pesquisa

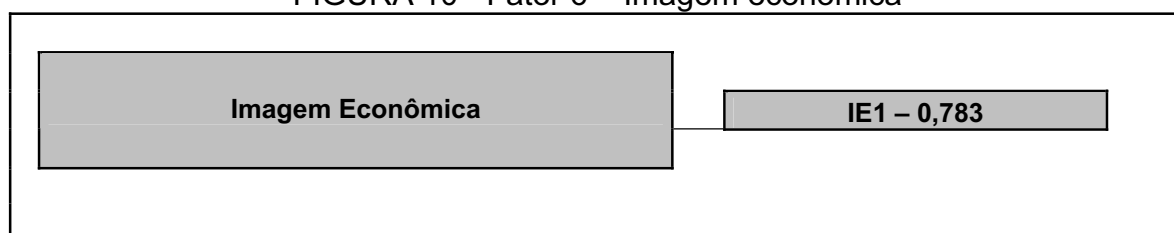
#### f) Imagem econômica - Fator 6

O sexto e último fator é composto pelo indicador latente *le1* – *As ações e contatos que a escola mantém comigo não priorizam os aspectos financeiros*. A formação desse fator faz parte da *imagem econômica*, porém, como contraponto positivo da imagem. Reforça as principais imagens latentes formadas, ou seja, de que, no geral, estas organizações gozam de boa reputação, priorizando em suas

ações a satisfação de seus clientes e público beneficiários de seus projetos, sendo o fator econômico preponderante não como fim, mas como meio para manter suas atividades e projetos sociais e assegurar a sua continuidade.

Na sua composição, o fator apresenta uma série de escores que contribuem para a sua formação, porém não se revestem como latentes. Por tal motivo, sua apresentação torna mais consistente os fatores iniciais, pois, como dito, representa um contra ponto a idéia de exploração econômica, que não é precípua.

FIGURA 10 - Fator 6 – Imagem econômica



Fonte: Dados da pesquisa

Como primeiro aspecto de análise, a rotação fatorial conduziu a realização de outras técnicas multivariadas, na tentativa de responder ao problema central do trabalho. Para tanto, realizou-se, em segundo plano, o procedimento de causa e efeito entre as imagens formadas na rotação fatorial e as variáveis de participação ou não financeira. A seguir descrevem-se os resultados alcançados.

#### 4.3 RESULTANTES DA REGRESSÃO LINEAR

A segunda etapa constou de testes de causa e efeito entre os 6 fatores resultantes da análise fatorial, consoante ao quarto objetivo da pesquisa, na tentativa de identificar se a participação financeira influencia na percepção dos pais e responsáveis financeiros quanto à imagem da instituição, possibilitada pelo uso da técnica multivariada de regressão linear.

A imagem de resposta procura evidenciar a satisfação do cliente numa relação de compra ou prestação de serviço, superando expectativas. Conforme resultado da análise fatorial, esta imagem está mais ligada aos sentimentos positivos gerados pela organização, que compensam o valor pecuniário despendido pelos

pais e responsáveis financeiros, trazendo resultados que superam relações de trocas econômicas. Portanto, o reduzido grau de significância dessa relação não dá segurança suficiente para atrelar a imagem de resposta apenas à participação financeira dos pais e responsáveis.

Para o fator 1 – Imagem de Resposta, o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) foi de 0,012 e a significância dessa relação foi de 0,133. Isto demonstra que apenas 1,2% de confiabilidade da amostra pode ser explicada pela participação financeira, conforme demonstrado na tabela 5 e 6.

Tabela 5 – Fator 1 : ANOVA

Modelo		Soma dos Quadrados	Df	Média dos Quadrados	F	Sig.
1	Regressão	2,274	1	2,274	2,278	,133 <sup>a</sup>
	Resíduos	182,677	183	,998		
	Total	184,951	184			

a. Preditores: (Constante), Participação Financeira

b. Variável Dependente; Fator 1 – Imagem de Resposta

Tabela 6 – Fator 1: Coeficientes

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	,236	,174		1,361	,175
	Participação Financeira	-,098	,065	-,111	-1,509	,133

a. Variável Dependente: Fator 1 – Imagem de Resposta

Fonte: Dados da pesquisa

O Fator 2 - Imagem Institucional apresenta-se como indicativo de uma organização cumpridora das obrigações legais junto aos diversos órgãos fiscalizadores, denotando uma imagem de instituição legalmente constituída. A variância explicada é de 3,7% em relação à participação financeira. Este vínculo é explicado pelo fato de que os pais e responsáveis financeiros tendem a se sentir

“seguros” quando se relacionam com organizações cumpridoras de suas obrigações legais, demonstrando seriedade e clareza nas ações, prestando contas a sociedade e ao governo dos investimentos feitos pelos público-alvo.

No entanto, o fato de haver tal correlação não pode ser usado como generalização para a população estudada, para explicar que a formação da imagem institucional é influenciada pela participação financeira, conforme resultados apresentados nas tabelas 7 e 8.

Tabela 7 – Fator 2: ANOVA

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
1 Regressão	6,673	1	6,673	6,942	,009 <sup>a</sup>
Resíduos	175,904	183	,961		
Total	182,577	184			

a. Preditores: (Constante), Participação Financeira

b. Variável Dependente: Fator 2 – Imagem Institucional

Tabela 8 – Fator 2: Coeficientes

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	-,398	,170		2,338	,020
Participação Financeira	,169	,064	,191	2,635	,009

a. Variável dependente: Fator 2 – Imagem Institucional

Fonte: Dados da pesquisa

O fator 3 - Imagem Social diz respeito aos ganhos sociais e as respostas positivas da sociedade enquanto participantes de programas filantrópicos. Esta imagem está ligada à identificação com as ações e valores envolvidos no relacionamento com a organização e, ainda, como elas geram sentimentos agradáveis para o convívio social.

O fator participação financeira não guarda qualquer relação de causa e efeito em relação à esta imagem, pois, a análise de regressão para esta imagem apresentou valor de 0,00 para  $R^2$  e significância de 0,914. Os consumidores dos serviços dessas organizações valorizam o relacionamento com as mesmas, em contraponto com o fator financeiro, sendo que este não influencia no modo de como é vista a organização.

O fator 4 - Imagem Funcional – Social remete a características positivas da sociedade ao participar de programas filantrópicos bem como à capacidade da instituição em administrar bem os recursos que recebe com fins de manter sua continuidade. Esta relação também apresentou significância irrelevante no que diz respeito à participação financeira dos pais e responsáveis financeiros dessas instituições, não agregando elementos suficientes que suportem esta relação.

O Fator 5 – Imagem Econômico-Institucional, apesar de evidenciar o fator empresarial do trabalho desenvolvido pela instituição priorizando a atividade meio como principal imagem latente, também não demonstrou níveis significativos relacionados à participação financeira ( $R^2 = 0,007$  e Sig. 0,263). O fato de pagarem mais ou menos pelos serviços prestados não é relevante para estes pais e responsáveis financeiros; apenas vêem a instituição, não como agente de redução de desigualdade social, mas como empresa, organizada, que presta um serviço cujo valor pago da mensalidade é uma troca econômica que não remete à idéia de cunho filantrópico.

No fator 6 – Imagem Econômica, buscou-se evidenciar que a organização prioriza o aspecto financeiro em contraponto ao aspecto de benefícios sociais ou de satisfação. A formação deste sexto fator é resultante de uma variante positiva em relação à imagem econômica, qual seja a de que os contatos mantidos pela instituição não priorizam o aspecto financeiro. O resulta da regressão resultou num  $R^2$  igual 0,066 e sig. 0,000. Como já demonstrado por análise anterior, os aspectos mais latentes nas relações entre pais e responsáveis financeiros dessas instituições são de origem que vão além do aspecto financeiro, estando ligados numa relação principalmente de ganhos sociais, de valores que trazem satisfação aos seus clientes bem como uma boa reputação para estas instituições. Apesar de haver

significância, o seu grau de explicação é muito baixo, não sendo suficiente para inferir sobre o tipo de imagem a partir da variável explicativa.

As relações entre as imagens percebidas pelos pais e responsáveis financeiros e o nível de participação financeira não demonstraram grau de confiabilidade, através da análise de regressão, que suportasse a afirmação de que a participação financeira influencia na imagem formada pelos pais e responsáveis financeiros quanto às organizações educacionais estudadas. As percepções originam-se de experiências positivas ou negativas mantidas com a instituição independentemente do valor pago pelos mesmos. Isto confirma a teoria de Gronroos (2005) de que a imagem não se restringe a um padrão, mas, ao contrário, a um conjunto difuso de idéias que são reflexo imediato das próprias ações da entidade.

Nesse sentido, procedeu-se em seguida a uma análise de Cluster, objetivando encontrar grupos homogêneos entre os pesquisados, em função dos fatores/imagens evidenciados, que confirmassem esses resultados, procedendo-se, de igual forma, à uma análise discriminante.

#### 4.4 RESULTANTES DA ANÁLISE DE *CLUSTERS*

O primeiro passo da análise foi a definição do número de *clusters* a utilizar. Essa decisão foi tomada utilizando-se o dendograma gerado pelo esquema aglomerativo da análise de cluster hierárquico rodados com os parâmetros *ward linkage* (distância média dentro de cada grupo) e implementados pela medida do quadrado da distância euclidiana. Em seqüência implementou-se a análise de cluster por K-Médias para determinar os agrupamentos. Nessa comparação foi possível identificar e distinguir dois grupos, através do método *Ward Linkage*, decorrentes de cada um dos métodos de agrupamentos. A distância final entre os clusters formados estão apresentados na Figura 11.

FIGURA 11 - Distância final entre os centros de agrupamentos

Agrupamentos	1	2
1		6,084
2	6,084	

Fonte: dados da pesquisa

O Cluster 1 é composto por 74 elementos e o Cluster 2 é composto por 112 elementos, totalizando 186 casos válidos, conforme Figura 12.

FIGURA 12 – Número de casos em cada cluster

Cluster 1	74,000
2	112,000
Validos	186,000
Perdidos	2,000

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.5 RESULTANTES DA ANÁLISE DISCRIMINANTE

A identificação dos grupos através do Cluster conduziu a análise discriminante, para determinar que fatores são significativos e para separar os grupos gerados na análise.

Na análise de discriminante foi implementado, também, o método de *stepwise* utilizando-se a matriz de correlação entre os grupos. Neste método de estimação as variáveis independentes entram sequencialmente de acordo com o poder discriminatório que elas acrescentam à previsão de pertinência no grupo. (HAIR, 2005).

Na análise discriminante o M de Box é um teste estatístico para a igualdade das matrizes de covariância das variáveis independentes nos grupos da variável dependente. Se o teste mostra significância estatística, os grupos são considerados

diferentes, demonstrando que a suposição é nula (HAIR, 2005). Conforme figura 13, o teste M Box da análise de discriminante demonstra significância de 0,000.

Figura 13 - Resultado do Teste M de Box

M de Box		100,424
F	Approx.	4,606
	df1	21,000
	df2	90027,021
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa

A correlação entre os grupos formados e a função discriminante apresenta valor elevado, o que demonstra um bom poder discriminatório, com autovalor em 2,635 e correlação canônica de 0,851. O poder discriminatório da função é confirmado pelos resultados alcançados na classificação final, suportada por um percentual de 72%, valor este encontrado elevando-se ao quadrado o índice da correlação canônica, como demonstra a Figura 14 e 15.

FIGURA 14 – Autovalor da função discriminante

Função	Autovalor	% de Variância	%Cumulatividade	Correlação Canônica
1	2,635 <sup>a</sup>	100	100	0,851

Fonte: Dados da pesquisa

FIGURA 15 - Coeficiente da função

	Função
	1
Imagem de Resposta	0,991
Imagem Institucional	0,937
Imagem Social	0,893
Imagem Funcional-Social	0,808
Imagem Econômica-Institucional	-0,32
Imagem Econômica	0,451
(Constante)	0

Fonte: Dados da pesquisa



Na formação de cada grupo, têm-se um nível correto de classificação da ordem de 99,5%, conforme se apresenta na Figura 16.

FIGURA 16 - Classificação dos resultados

		Nº de casos em cada Cluster	Predicted Group Membership		
			1	2	Total
Original	Count	1	73	1	74
		2	0	112	112
	%	1	98,6	1,4	100
		2	0	100	100

Fonte: Dados da pesquisa

A utilização da técnica, como já referenciado, pretende complementar, em termos subjacentes, o alcance do quarto objetivo de pesquisa, exposto na relação de causa e efeito apresentada no item 4.3. A Análise da influência da participação financeira, percebeu-se que esta variável não tem influência significativa na formação das imagens estruturadas, mas apresenta relações que presumem outros motivos de ligação.

A Figura 17 apresenta os coeficientes da função por cada grupo formado, possibilitando estruturar conceitualmente a sua formação a partir do referencial apresentado e dos dados resultantes da análise fatorial.

FIGURA 17 - Classificação dos coeficientes da função

	Número de casos no Cluster	
	1	2
Imagem Resposta	-1,968	1,3
Imagem Institucional	-1,86	1,229
Imagem Social	-1,773	1,171
Imagem Funcional/Social	-1,605	1,061
Imagem Econômica/Institucional	<b>0,636</b>	<b>-0,42</b>
Imagem Econômica	-0,895	0,592
(Constante)	-2,665	-1,554

Fonte: Dados da pesquisa

Os agrupamentos resultantes da discriminante representam, respectivamente, grupos de indivíduos que percebem uma relação de prioridade econômica, e, outra que prioriza aspectos sociais.

O agrupamento 1, denominado de grupo de interesse econômico, apresenta uma similaridade negativa entre as imagens *resposta*, *institucional*, *social*, *funcional/social* e *econômica* e positiva para o que se denominou como imagem *econômica institucional*, agrupando 74 (setenta e quatro) indivíduos. Analisando-se o conjunto de indicadores que suportam a formação de cada imagem, percebe-se, como nos resultados da análise fatorial e de regressão, que essa perspectiva não suplanta a idéia de interesse social que é o real objetivo das instituições pesquisadas.

O agrupamento 2, denominado de grupo função social, apresenta uma similaridade positiva entre as imagens *resposta*, *institucional*, *social*, *funcional/social*, *econômica*, e negativa para o que se denominou como imagem *econômica institucional*, agrupando 112 (cento e doze) indivíduos. A formação desse grupo, por um número elevado de indivíduos indica e reforça que o preditivo financeiro não tem influência preponderante sobre os aspectos sociais.

Assim, os resultados reforçam a constatação apresentada na análise de regressão, tendo-se como latente a percepção de uma imagem voltada aos projetos, programas e benefícios sociais, frente à participação financeira ou aos aspectos econômicos decorrentes das atividades-meio desenvolvidas pelas instituições.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desse trabalho, abordou-se a temática terceiro setor numa perspectiva de percepção, analisando como são vistas e que imagens são percebidas por usuários dos serviços prestados pelas entidades educacionais localizadas na cidade de Natal/RN. O problema central da pesquisa partiu do contexto de relacionamento entre as prestadoras e os grupos de usuários, diferentes por participarem, ou não, da manutenção econômica das entidades, que têm nesse aspecto uma atividade meio para o alcance dos seus reais objetivos sociais.

As organizações do Terceiro Setor são instituições que podem ser definidas como um espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos que servem para fins públicos. No Brasil, historicamente, o fortalecimento da sociedade civil se deu em anos de regime militar, marcado por lutas e conflitos de interesse, onde o autoritarismo vetava a participação dos cidadãos na esfera pública. Estas organizações caracterizavam-se por ideários de autonomia em relação ao Estado e passaram a criar iniciativas na base da sociedade com o objetivo de ampliação de espaços de liberdade e reivindicações.

Apesar das instituições do terceiro setor existirem há bastante tempo, só recentemente a sociedade, tanto no Brasil quanto no exterior, tem despertado para a importância econômica deste segmento. O crescimento econômico desordenado e a diminuição da participação do Estado nas políticas públicas são fatores que mais incidem no desequilíbrio social. E isso tem colocado a necessidade de repensar novas formas de iniciativas sociais para adequá-las à complexidade do mundo atual.

Hipoteticamente, é possível inferir que os indicadores que caracterizam ou descaracterizam a organização em relação aos seus objetivos estão relacionados à própria atuação, que se reflete no crescimento institucional, quando alcança o maior número possível de clientes, usuário e beneficiários de suas ações.

Em meio a recursos escassos e ao aumento da concorrência, as organizações educacionais do terceiro setor buscam constantemente saídas para manter a continuidade das suas atividades e também atingir seus objetivos sociais de filantropia e diminuição dos espaços geradores da desigualdade social.

Assim como nas empresas, o marketing das organizações educacionais deverá analisar o mercado disponível e o potencial, o momento econômico, as

demandas futuras, a imagem da organização, a adequação aos padrões ambientais, a comunicação com o público consumidor, dentre outros.

É partindo desse enfoque que o trabalho procurou demonstrar e entender, se a participação financeira influencia a percepção dos usuários quanto à imagem das entidades educacionais do terceiro setor.

Para tanto, foram traçados alguns objetivos de pesquisa utilizando-se uma metodologia quantitativa, partindo da apresentação de um referencial que suportasse a caracterização das instituições educacionais do terceiro setor, a conceituação das possíveis imagens percebidas pelos pais e responsáveis financeiros acerca dos serviços educacionais prestados pelas entidades, e também possibilitasse o desenvolvimento de um conjunto de indicadores que suportassem a mensuração das imagens percebidas pelos usuários desses serviços, dada a opção quantitativa-descritiva do trabalho.

Os pressupostos teóricos apresentados incluem diferentes percepções, envolvendo abordagens que identificam imagens e identidades de serviços e produtos em função da pessoa, do objeto, e, também, a partir do marketing de relacionamento, não se constituindo, de fato, nenhum modelo empírico denominado de *imagem*. Nessa perspectiva, construiu-se um instrumento que possibilitasse a mensuração de imagens, optando-se por presumir a existência de cinco diferentes percepções, seja pela ação social desenvolvida pelas entidades, seja pelo aspecto econômico ou legal da entidade, atendendo-se, assim, aos três primeiros objetivos da pesquisa.

A partir da construção do instrumento, procedeu-se a análise de um conjunto de dados coletados numa amostra não determinada *a priori* que envolveu 187 pesquisados. Os resultados dessa análise são divididos em três estágios principais, consoantes ao quarto e ao quinto objetivo da pesquisa.

Percebeu-se à formação de seis imagens com suporte teórico demonstrado no referencial do estudo e através da análise estatística multivariada possibilitada pelo instrumento de pesquisa adaptado de Machado *et al* (2005) e Kotler; Fox (1994).

A análise fatorial mostrou como resultado a ligação consistente de 6 indicadores para cada imagem/construto formado, medindo-se o nível de confiabilidade de cada um e da rotação total. Como primeiro aspecto de análise, a

rotação fatorial conduziu a realização de outras técnicas multivariadas, na tentativa de responder ao problema central do trabalho.

Para tanto, realizou-se, em segundo plano, o procedimento de causa e efeito entre as imagens formadas na rotação fatorial e as variáveis de participação ou não financeira. Estes testes não mostraram valores significativos que justificassem a limitação do uso da técnica para o objeto de estudo, uma vez que as imagens percebidas pelos pais e responsáveis financeiros não são conseqüentes da participação financeira. As percepções originam-se de experiências positivas ou negativas mantidas com a instituição independente do valor pago pelos mesmos. Isto confirma a teoria de Gronroos (2005) de que a imagem não se restringe a um padrão, mas, ao contrário, a um conjunto difuso de idéias que é reflexo imediato das próprias ações da entidade.

Nesse sentido, procedeu-se em seguida à uma análise de Cluster, objetivando encontrar grupos homogêneos entre os pesquisados em função dos fatores/imagens evidenciados, que confirmassem esses resultados, procedendo-se, de igual forma, a uma análise discriminante.

Foram classificados dois agrupamentos distintos, cujo percentual de acerto em relação à classificação dos mesmos foi da ordem de 99,5%. O agrupamento 1, denominado de grupo de interesse econômico apresenta uma similaridade negativa entre as imagens *resposta, institucional, social, funcional/social, econômica*, e positiva para o que de denominou como imagem *econômica institucional*, agrupando 74 (setenta e quatro) indivíduos. Analisando-se o conjunto de indicadores que suportam a formação de cada imagem, percebe-se, como nos resultados da análise fatorial e de regressão, que essa perspectiva não suplanta a idéia de interesse social que é o real objetivo das instituições pesquisadas.

O agrupamento 2, denominado de grupo função social, apresenta uma similaridade positiva entre as imagens *resposta, institucional, social, funcional/social, econômica*, e negativa para o que de denominou como imagem *econômica institucional*, agrupando 112 (cento e doze) indivíduos. A formação desse grupo, por um número elevado de indivíduos indica e reforça que o preditivo financeiro não tem influência preponderante sobre os aspectos sociais.

O estudo das imagens formadas pelos pais e responsáveis financeiros quanto aos projetos institucionais das organizações do terceiro setor, é um avanço nas

pesquisas acadêmicas em relação ao tema abordado. A percepção dos usuários, principalmente para estas instituições, pode representar uma ferramenta de gestão significativa que irá nortear as decisões tomadas pelos gestores quanto ao investimento dos recursos em seus programas e também no aprimoramento do relacionamento de trocas sociais entre a instituição e seu público-alvo.

Neste estudo observou-se que muito da satisfação e do relacionamento social dos entrevistados com as instituições são resultantes de benefícios mais duradouros e positivos para os clientes que não são afetados pela sua participação financeira. Ou seja, as instituições, possuem alta credibilidade com seu público que possibilita uma identificação entre o que o mesmo almeja enquanto modelo de instituição e as ações praticadas pelas mesmas.

Assim, os resultados reforçam a constatação apresentada na análise de regressão, tendo-se como latente a percepção de uma imagem voltada aos projetos, programas e benefícios sociais, frente a participação financeira ou os aspectos econômicos decorrentes das atividades meios desenvolvidos pelas instituições.

A adaptação do instrumento de marketing de relacionamento como medição das imagens organizacionais por partes dos vários envolvidos com as organizações também deve ser testado em estudos futuros para validação do mesmo.

Despretensiosa a idéia de encerrar a pesquisa no tema, ou mesmo limitar outras iniciativas com a investigação de outras variáveis que confirme ou não os resultados aqui demonstrados, motivos pelos quais se recomenda, para fins de estudos futuros, aprofundamento no tema comportamental que envolva outros públicos, quais sejam, alunos em relação aos serviços prestados, os gestores e o impacto das suas ações sobre a percepção dos *stakeholders*, enfim as diversas relações que envolvem a temática terceiro setor e suas nuances.

## REFERÊNCIAS

ADULIS, Dalberto; FISCHER, Rosa Maria. Exclusão social na Amazônia legal: a experiência das organizações da sociedade civil. **Revista de Administração**. São Paulo: USP, v. 33, p. 20-33, jan./mar., 1998.

ALEXANDRE, Mauro Lemuel. O conceito de marketing de relacionamento aplicado a sala de aula. Artigo acessado no site [www.angrad.org.br](http://www.angrad.org.br) em 29-06-08.

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS. Statement of Financial Accounting Standards, n. 116, Financial Accounting, Standards Board, jun., 1993.

ARAÚJO, Osório Cavalcante. **Contabilidade para organizações do terceiro setor**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARNET; Dennis B.; GERMAN, Steve D.; HUNT, Shelby D. The identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The case of Nonprofit Marketing. **Journal of Marketing**, v. 67, n.2, p. 89-106, Apr. 2003.

BRASIL. **Limitações do poder de tributar**. Rio de Janeiro: Forense, 1974.

\_\_\_\_\_. **Código civil brasileiro**. Lei nº. 3.071, de 1 de janeiro de 1916. Brasília: MEC, [19-?].

\_\_\_\_\_. **Código tributário nacional**. Lei nº. 5.172, de 25 de outubro de 1966 – . Brasília: MEC, [19-?].

\_\_\_\_\_. **Instrução normativa (IN) nº. 71/80 da Secretaria da Receita Federal**. Brasília: MEC, [19-?].

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 4506/64**. Brasília: MEC, [19-?].

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 8.596/94**. Brasília: MEC, [19-?].

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 8.598/94**. Dispõe sobre o relacionamento entre as fundações e as instituições federais de ensino superior. Brasília: MEC, [19-?].

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 9.249, de 26 de dezembro de 1995**. Altera a Legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas. Brasília: MEC, [19-?].

\_\_\_\_\_. **Medida provisória nº. 1.365, de 12 de março de 1996 – PIS/PASEP**. Brasília: MEC, 1996.

\_\_\_\_\_. **Regulamento do imposto de renda**. Decreto 3000, de 26/02/00. Brasília: MEC, 2000.

\_\_\_\_\_. **Novo código civil brasileiro**. Lei nº. 40.406, de 10 de janeiro de 2002. Brasília: MEC, 2002.

CERVO, Arnaldo Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; Roberto da Silva. **Metodologia científica**. – 6. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHURCHILL; Gilbert, A. PETER, Paul J. **Marketing: criando valores para os clients**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos**. 2. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social**. 2. ed. Brasília: CFC, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organização sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. 1999. 123f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Estadual de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERNANDES, Rubem C. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERNANDES, Luciane A.; GOMES, José M. M. **Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação**. Relatório de pesquisa do Núcleo de Estudos e Pesquisa em Contabilidade. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

FERREIRA, Rosilda Arruda. **A pesquisa científica nas ciências sociais: caracterização e procedimentos**. Recife: Editora Universitária UFPE, 1998.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas**. São Paulo: Editora Gente, 2000.

FISCHER André Luiz. Um resgate histórico e conceitual dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo, Gente, 2002.

FONSECA, Luzia Viana da. **O estado, o terceiro setor e o mercado: uma tríade complexa**. Trabalho apresentado ao 16º Congresso Brasileiro de Contabilidade, Goiás, 2000.

FRANCO, Edson. **Utopia e realidade: a construção do projeto institucional no ensino superior**. Brasília: Universa – UCB, 1998.



GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRACIOSO, Francisco. **Propaganda institucional**: nova arma estratégica das empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENNING-THURAU; Thorsten; GWINNER, Kevin P.; GREMLER, Dwayne D. Understanding Relationship Marketing Outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 3, p. 203-247, 2002.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 2004.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS COMMITTEE. IASC. NIC 20 – Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance. 1984.

IOB – INFORMAÇÕES OBJETIVAS. Entidades sem fins lucrativos: entrega de declaração anual de isenção: imposto de renda e legislação societária. **Boletim**. São Paulo, a. 23, n. 95, 1995.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F.A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

LANDIM, Leilah; BERES, Neide. **Ocupações, despesas e recursos**: as organizações sem fins lucrativos no Brasil. Rio de Janeiro: Nau Editora, 1999.

LIMA, Emanuel Marcos. **Contribuição para apuração e evidenciação dos resultados das instituições de ensino superior com certificado de entidade beneficente de assistência social**. 2003. 116f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Estadual de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MACHADO, Ednéia Cândida de Alcântara; FILHO, Cid Gonçalves; MONTEIRO, Plínio Rafael Reis; MACHADO, Marco Antônio. **Marketing de Relacionamento, Trocas Sociais e Identidade Saliente: Construção de Modelo no Terceiro Setor**. 16 p. Artigo apresentado ENANPAD, 29, 2005.

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

MANUAL DE ADMINISTRAÇÃO JURÍDICA, CONTÁBIL E FINANCEIRA PARA ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS. São Paulo: [s.n.], 2003.

MAPA DO TERCEIRO SETOR. Estatísticas do mapa. Disponível em: <<http://www.mapa.org.br/estatistica.aspx>>. Acesso em 26 de outubro de 2007.

MIRSHAWKA, Victor. **Criando valor para o cliente: a vez do Brasil**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1993.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment: trust theory of relationship marketing. **Journal of marketing**, v. 58, p. 20-38, jul., 1994.

NEVES, Adriane Bayerl.; RAMOS, Cleber Fagundes. A imagem das instituições de ensino superior e a qualidade do ensino de graduação. *Revista de Economia e Administração – IBMEC*, v. 1, n. 1, p. 75 – 84, 2002.

OLAK, Paulo Arnaldo. **Contabilidade de entidades sem fins lucrativos não governamentais**. 1996. 102f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Estadual de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. **Bases para a eficácia na aplicação do contrato de gestão nas organizações sociais brasileiras**. 2000. 214f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos: terceiro setor**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVER, R. L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 19, p. 460-469, 1980.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários**. 5. ed. rev. atual. e ampl. De acordo com a Lei nº. 10.406, de 10.1.2002. Novo código civil brasileiro. Brasília: Brasília Jurídica, 2004.

RAPP, Stan; COLLINS, Thomas L. **O novo maximarketing: o guia clássico para adequar sua estratégia de propaganda, promoção e marketing na economia da informação**. São Paulo: Makron Books, 1996.

REIS, M. C. S. **Imagem corporativa: gênese, produção e consumo**. 1991. 144f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROCHA, Thelma; VELOSO, André. **A hora da recompensa: como obter sucesso através de programas de fidelização**. São Paulo: Editora Marcos Cobra, 1999.

SALAMON, Lester M. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar., 1998.

SALAMON, Lester; ANHEIER, Helmut K. **Defining nonprofit sector: across national analysis**. Manchester: Manchester University Press, 1997.

SCHERER-WARREN, Ilse. **Organizações voluntárias de Florianópolis: cadastro e perfil associativismo civil**. Florianópolis: Insular, 1996.

SELLTIZ, Claire WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel; COOK Stuart Welford. Análise causal e experimentos propriamente ditos. In: KIDDER, Louise H. (org.) **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987. 1v. (Delineamentos de pesquisa).

SOARES, Euvaldo Antônio Ruiz. **Entidades beneficentes de assistência social educacionais: uma investigação sobre a medição de desempenho organizacional**. 2006. 123f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

SOUZA, Francisco Alberto Madia de. **Marketing pleno**. São Paulo: Makron Books, 1999.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. CRM - Marketing de Relacionamento com os clientes. Tradução Ana Beatriz Rodrigues – São Paulo: Futura, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONG's e estratégias de atuação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TAVARES, M. C. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.

TEIXEIRA, Rubens de França. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. **Revista Gestão**, São Paulo: USP, v. 11, n. 1, p. 1-15, jan./mar., 2004.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. Como manter a fidelidade de seus clientes através do marketing de relacionamento. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.



## **APENDICES**

## **APÊNDICE A**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Prezado (a) Senhor (a),**

Estamos realizando um estudo com pais e responsáveis usuários de serviços educacionais prestados por entidades de terceiro setor localizadas na cidade de Natal/RN, estudando a relação percepção e imagens dessas entidades. Essa pesquisa é o principal elemento para um trabalho de conclusão de Mestrado em Administração, que está sendo realizado na Universidade do Federal do Rio Grande do Norte.

Tal pesquisa tem objetivo estritamente acadêmico e os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo, não havendo a possibilidade de identificação dos respondentes, pois como observação, no questionário a seguir, não existem campos para a identificação do respondente. Também solicita-se não escrever seu nome em nenhum lugar do questionário, pois o anonimato deve ser preservado.

Buscando entender este fenômeno, solicitamos sua contribuição respondendo o questionário a seguir, composto apenas por questões objetivas, que facilitarão suas respostas. Não há respostas certas ou erradas neste instrumento de pesquisa. Estamos interessados como são percebidas essas entidades educacionais por seus usuários, frente ao objetivo social e suas ações. Da sinceridade de suas respostas, depende a qualidade de nossa pesquisa.

Antecipadamente agradecemos sua colaboração.

Gilmara Mendes da Costa Borges  
Mestranda

Fernando Dias Lopes, Dr.  
Professor da UFRN  
Orientador



24 - A Escola sempre difunde adequadamente o seu plano político-pedagógico;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 - As ações da escola não deixam claro que a mesma cumpre com suas obrigações legais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dados censitários:

1 - Idade \_\_\_\_\_

2 - Sexo : \_\_\_\_\_ ( ) Feminino ( ) Masculino

3 - Participação:

( ) pagante integral

( ) pagante parcial - entre 10% a 50%

( ) pagante parcial - 51% a 90%

( ) não pagante - 100%