

**Imagens do Terceiro Setor: a percepção de pais e responsáveis financeiros das organizações educacionais do terceiro setor situadas em Natal/RN**

**Imaginary in the Third Sector: perception on behalf of parents and financial responsive of the educational non governmental organization in the third sector**

**AUTORES**

**GILMARA MENDES DA COSTA BORGES**

Professora do Departamento de Ciências Contábeis da UFRN

E-mail: [gilmaramcb@gmail.com](mailto:gilmaramcb@gmail.com)

<http://lattes.cnpq.br/3746438098529763>

**FERNANDO DIAS LOPES**

Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

E-mail: [flopes@uufnet.br](mailto:flopes@uufnet.br)

<http://lattes.cnpq.br/4630522734036641>

**ANDERSON LUIZ RESENDE MOL**

Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/ CCSA/ Campus Universitário

E-mail: [mol@ufrnet.br](mailto:mol@ufrnet.br)

<http://lattes.cnpq.br/4968429773311336>

**ERIVAN FERREIRA BORGES**

Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

E-mail: [erivan@ufrnet.br](mailto:erivan@ufrnet.br)

<http://lattes.cnpq.br/3783480339573449>

## RESUMO

Esse artigo apresenta o resultado de uma pesquisa aplicada nas entidades educacionais de terceiro setor, com o objetivo de demonstrar quais são as imagens percebidas pelos pais e responsáveis financeiros 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 localizadas na cidade de Natal/RN. Esses dados foram tratados através de análises estatísticas multivariadas, análise fatorial, que possibilitou identificar 6 imagens percebidas pelos usuários dos serviços. O resultado do trabalho demonstra que as imagens latentes dessas organizações estão relacionadas a sentimentos positivos que vão além das trocas econômicas ficando subjacente os aspectos funcionais e sociais das instituições estudadas.

**Palavras-Chave:** Entidades Educacionais. Imagens. Marketing de Relacionamento.

## ABSTRACT

This article presents results related to a research applied to third sector Non Governmental Organizations that deal with education. It aims to acknowledge which images come to mind on behalf of parents or the financially responsible within these educational entities. Thus, an integrative customer marketing perspective was used. This perspective was adapted to a set of indices that enabled imagery measurement. The research was also based on a model suggested by Machado, et al (2005) e Kotler and Fox (1994). The sample contemplated a total of 187 parents and financially responsible in 3 (three) educational institutions located in Natal-Rio Grande do Norte-Brazil. These data were treated according to multivariate statistical analysis such as factorial analysis that enabled the identification of 6 images that were perceived by service users. Research results show that the surface images produced relate to positive feelings that go beyond economical relations making functional and social aspects subjacent when considering these institutions.

**Keywords:** Educational Entities. Imagery. Customer Marketing.

## 1 INTRODUÇÃO

O termo terceiro setor abrange uma gama de entidades que podem ser caracterizadas por várias expressões, como entidades de caridade (*charitable sector*), setor independente (*independent sector*), setor voluntário, setor isento de impostos (*tax exempt sector*), economia social (*economie sociale*), Organizações Não Governamentais (ONGs), setor sem fins lucrativos (*nonprofit sector*, organizações filantrópicas, organizações da sociedade civil, entre outras, (SLOMSKI et al, 2012).

Essas organizações possuem características de entidades públicas e privadas, pois resultam de uma conjunção entre o primeiro setor (Estado) e o segundo (Mercado). Conforme Fernandes (2002), a ideia de um terceiro setor deriva da abertura de uma combinação lógica resultante de quatro combinações possíveis entre esses modelos que sejam: I) agentes privados pra fins privados é igual a mercado; II) agentes públicos para fins públicos é igual a Estado; III) agentes privados para fins públicos é igual a terceiro setor e IV) agentes públicos para fins privados é igual a corrupção.

O papel primordial dessas organizações é o de agente de transformação da sociedade, agindo principalmente na busca da defesa dos direitos humanos, promovendo o estado de bem estar social de forma igualitária e justa para todos os cidadãos. Segundo Falconer (1999) essas entidades são herdeiras dos movimentos sociais que ganharam força nos anos 80 a partir da Constituição Cidadã cujo tripé se baseia na promessa de que todos devem ter acesso a saúde, educação e assistência social.

A indefinição do conceito terceiro setor constituído por entidades que ora atuam como entidades públicas ora como privadas faz com que, muitas das vezes, sejam criadas percepções errôneas acerca da importante finalidade dessas instituições para com a sociedade, fazendo com que essas organizações busquem novas estratégias para a captação e melhor gestão dos recursos auferidos através da busca de parcerias públicas bem como da fidelização de seus agentes doadores.

Segundo Fischer (2002), assim como nas empresas, as entidades sem fins lucrativos 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 suas atividades, através da incorporação de preocupações com receitas, resultados, avaliações e qualidade em serviços, fatores que se tornaram cruciais para sua sustentabilidade.

O processo de incorporação de novas ferramentas de gestão em contraponto ao modelo tradicional das organizações do terceiro setor, que não prioriza planejamento, definição de estratégias e aspectos gerenciais da gestão, podem motivar distorções na percepção que os diversos usuários 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 mesma.

As percepções que os *stakeholders* têm a respeito de uma determinada instituição é fruto das ações adotadas e refletidas para a sociedade o que exige uma preocupação constante por parte dos gestores destas instituições quanto a divulgação de uma imagem positiva, socialmente responsável. Atualmente, são mais latentes as exigências quanto a qualidade dos serviços ofertados e o compromisso destas entidades com a comunidade onde estão inseridas. Neste contexto, o gerenciamento desses fatores são essenciais na busca da legitimidade por parte destas organizações e a construção de sua imagem.

As entidades educacionais do terceiro setor filantrópicas 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.

Segundo Machado et al (2005, p.1) “as organizações precisam ter estratégias de marketing que representem um conjunto de esforços para manter um relacionamento comercial duradouro e estável com seus clientes”.

É partindo deste enfoque que a presente pesquisa busca identificar quais as imagens percebidas pelos pais e responsáveis financeiros das instituições educacionais frente ao desenvolvimento dos seus projetos sociais através da perspectiva do marketing de relacionamento.

## 2 AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

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, hão de ser transformadas pela presença desta terceira figura”.

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

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 e Nascimento (2006, p. 6) afirmam que “as entidades 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”.

Conforme Bettiol e Varela (2006, p. 3) alguns fatores tem contribuído para o surgimento de um ambiente propício ao desenvolvimento das organizações que constituem o terceiro setor, considerando: a) o desempenho do mercado; b) os sinais de esgotamento dos modelos de Estado de Bem-Estar Social; c) a disposição dos indivíduos em mobilizar-se, das formas mais diversas possíveis, com vistas a minimizar o sofrimento de camadas excluídas da população que se encontram alijadas do atendimento de necessidades básicas como saúde e educação. Essas considerações, entende-se, representam avanços e ganhos de natureza social que certamente impactam na evolução da sociedade.

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.

### 3 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 e/ou manter a fidelidade dos clientes. Segundo Kotler (1999), 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.

Vavra (1999) delineou 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 e Collins (1996) consideram o Marketing de Relacionamento como essencial para maximização da função do marketing. Não rompem com o modelo tradicional, nem o consideram ultrapassado, mas acreditam que o aprofundamento passa necessariamente pelo Marketing de Relacionamento.

O Marketing de Relacionamento é utilizado principalmente como ferramenta do setor empresarial nas relações com seus clientes e fornecedores cujo principal objetivo é construir e/ou aumentar a percepção desses usuários quanto ao valor de uma determinada

marca através de estratégias de comunicação e integração de suas ações e valores agregados pela entidade à sociedade.

Apesar do Marketing de Relacionamento ser uma ferramenta criada e desenvolvida para organizações que atuam no mercado, o estudo busca demonstrar como 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*).

## 4 IMAGENS ORGANIZACIONAIS

Segundo Grönroos (1995), uma imagem favorável e bem conhecida é um patrimônio para qualquer empresa ou organização, porque é a imagem quem 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.

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.

Kotler e Fox (1994), afirmam que uma organização pode construir sua imagem de duas maneiras 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:

### **Imagem Determinada pelo Objeto:**

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;

### **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 possa 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.

Dessa forma, utilizando-se os trabalhos desenvolvidos por Machado et al (2005) e Kotler e Fox (1994), optou-se por formatar um 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.

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

**Imagem Funcional:**

Refere-se à crença na capacidade da organização de reduzir a desigualdade social e administrar eficientemente os recursos obtidos;

**Imagem Social:**

Diz respeito aos ganhos sociais percebidos no relacionamento do doador com a empresa (HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2002) e aponta para as respostas positivas da sociedade e do círculo de relacionamentos do doador ao participar de um programa filantrópico (CHURCHILL e PETER, 2000).

**Imagem de Resposta:**

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.

**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.

**Imagem Institucional:**

Evidencia o fator legal, denotando uma imagem de instituição constituída, cumpridora das suas obrigações legais junto aos diversos órgãos reguladores e fiscalizadores.

Cada Imagem representa um construto particular, que foram tratadas de forma individual no instrumento de pesquisa. As entidades estudadas têm projetos sociais específicos, principalmente quanto à concessão de bolsas estudantis.

## 5 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caráter de pesquisa exploratório-descritiva, utilizado em larga escala nas ciências sociais por possibilitar a aplicação prática de novos conceitos no âmbito científico. Exploratória porque objetivou proporcionar ao pesquisador um maior envolvimento com o problema, e o conseqüente aprimoramento de ideias e descobertas sobre o assunto, conforme aponta Selltitz (1987). Descritiva porque objetivou estabelecer

relações entre variáveis sobre temas já abordados cientificamente numa população, conforme delimita Gil (2008).

## 5.1 População e amostra

A população alvo foi constituída pelos 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, com cerca de 10 (dez) mil alunos matriculados.

A amostra tentou contemplar o maior número de elementos possíveis da população, mas apenas três instituições autorizaram a aplicação dos instrumentos de pesquisa, sendo estas as de maior porte na região escolhida, comportando um número estimativo de mais de cinco mil alunos matriculados. Para o cálculo da suficiência, utilizou-se a proporção dos responsáveis com bolsas e sem bolsas escolares, cujos dados evidenciaram um percentual em torno de 75% com algum tipo de Bolsa e 25% sem nenhum tipo de bolsa.

Tendo em vista a impossibilidade de inferir razoavelmente o tamanho da população utilizou-se a amostragem infinita para proporção, utilizando o seguinte fator:

$$n = Z^2 \frac{(P \times Q)}{\varepsilon^2}$$

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;

$\varepsilon$  = erro amostral.

Substituindo na fórmula tem-se como suficiente uma amostra de 171 questionários. Portanto, o tamanho da amostra contempla o resultado final da aplicação dos instrumentos, realizada pessoalmente pelos pesquisadores, 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.

## 5.2 Coleta de dados

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.

Com a ajuda de funcionários das instituições, após a realização do pagamento da mensalidade, solicitou-se do responsável o preenchimento do questionário de pesquisa

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 consequências da participação.

A estratégia de aplicação foi a da entrega e coleta individual do instrumento pelos pesquisadores. 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.

Após a coleta dos dados junto às instituições selecionadas para estudo, procedeu-se à análise quantitativa dos resultados, utilizando-se inicialmente a aplicação da técnica de análise fatorial, que suporta agregar indicadores em forma de fatores, pressupondo a existência de dimensões latentes. Sua utilização objetiva condensar as informações a um conjunto resumido de componentes.

A utilização tem como pressuposto a possibilidade de utilizar outros cálculos estatísticos mais avançados, e ter uma maior precisão no mapeamento dos perfis da população pesquisada.

## 6 ANÁLISE DOS DADOS

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). Na pesquisa foram tratados um total de 25 indicadores, sendo 05 relacionados para cada imagem investigada o que permitiu confirmar os componentes medidos pelo instrumento de Machado et al (2005).

### 6.1 Resultados da pesquisa

Nos resultados apresentados na sequência, buscou-se identificar quais são as imagens latentes percebidas pelos pais e responsáveis financeiros das instituições educacionais do terceiro setor. Para essas dimensões foram previstas a ligação de 5 indicadores/variáveis semelhantes.

A rotação inicial apresentou o total de 06 fatores definidos, 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-se com a retirada do indicador. Os itens excluídos foram Ie4, Ii1 e If5.

O Teste Barlett de Esfericidade e o KMO – Kaiser-Meyer-Olkin também é outro modo de determinar a adequação da análise fatorial. Este teste fornece a probabilidade estatística de que a matriz de correlação tenha correlações significativas 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.

A partir da rotação dos dados foram formados 06 construtos cujos indicadores e cargas fatoriais podem ser demonstrados conforme quadro nº 1 que representa a matriz final rotacionada.

Quadro nº 1 – Matriz final rotacionada

Componentes da matriz						
Variável	Resposta	Institucional	Social	Funcional Social	Econômica Institucional	Econômica
lr4	0,752					
lr5	0,671					
lr1	0,663					
le5	0,647					
lr3	0,642					
lr2	0,624					
li3		0,76				
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					0,69	
ie1						0,783

Fonte: Dados da pesquisa

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

1) Imagem de Resposta: O primeiro fator formado é composto pelos indicadores *lr4* - A Escola é uma das melhores organizações que eu poderia matricular meu filho; *lr5* - Contribuir com a escola tem sido uma boa experiência para minha vida; *lr1* - Estou satisfeito em ter matriculado meu filho na escola; *le5* - Sinto-me satisfeito em contribuir com o pagamento das mensalidades para que a escola desenvolva seus projetos; *lr3* - Minha

*escolha em matricular meu filho na escola foi a mais sensata e I<sub>r2</sub> - Estou satisfeito em contribuir com a escola.*

A ligação desses fatores suporta o que se denominou *Imagem de Resposta*. A imagem de resposta, construída segundo a proposta de Henning-Thurau, Gwinner e Gremler (2002), aliado a outros construtos de marketing e validado 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 (1999), o nível de satisfação resulta da relação entre as expectativas e o 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 as necessidades e expectativas do seu 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 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 ocasionados pela organização vão além das trocas econômicas, estando aderente ao previsto para os conceitos apresentados como imagem de resposta.

2) Imagem Institucional: O segundo fator formado foi composto pelos indicadores *Ii3 - Sinto que a escola cumpre as exigências normativas dos conselhos escolares e de assistência social; Ii2 – Sinto que a escola cumpre suas obrigações em informar periodicamente seus dados patrimoniais e financeiros aos órgãos fiscalizadores; Ii4 – A escola sempre difunde adequadamente o seu plano político-pedagógico; If4 – A escola se comunica de forma correta e adequada com os pais e If3 – A escola administra bem os recursos que recebe*. Esta relação atende ao que foi denominado por *imagem institucional* construída através de estudos de Kotler e 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 para formação desta imagem está ligada ao fato de as organizações estudadas serem possuidoras de títulos e qualificações federais aos quais devem prestar contas anualmente através de relatórios de atividades e publicações dos seus balanços em jornais de grande circulação.

Pondera-se que outra característica que pode colaborar para a formação da imagem é o fato das organizações serem bastante antigas, com mais de 50 anos de existência, e possuírem tradição como instituições educacionais, o que leva a crer que são instituições sólidas e cumpridoras de suas obrigações legais, fiscais e estatutárias. Essa afirmação, porém, representa apenas uma presunção em função dos achados.

Os fatores 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 seu quadro funcional, comunicação, espaços sociais, nas suas instalações, etc.

3) Imagem Social: 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 e Gremler (2002), esta imagem diz respeito aos ganhos sociais percebidos no relacionamento do doador com a empresa 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 serem escolas cuja origem vem de instituições religiosas, esta dimensão social fica mais latente, pois o relacionamento entre estas instituições e seu público baseia-se em valores morais, éticos, sociais, religiosos 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 frisava que eram ex-alunos e hoje seus filhos e netos estudavam na escola e que tinham sentimentos de orgulho em relação à instituição.

4) Imagem Funcional-Social: 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 pelos autores como Funcional-Social por conter indicadores que suportam as duas imagens de forma complementar. As características funcionais, conforme teoria de Churchill e Peter (2000) refere-se à crença na capacidade da organização de reduzir a desigualdade social e administrar eficientemente os recursos obtidos e 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 de 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.

A imagem Funcional – Social reforça que as organizações de educação de cunho filantrópico estudadas 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 integração social entre alunos beneficiários e alunos beneficentes, as organizações educacionais de cunho filantrópico contribuem para diminuição das desigualdades sociais ao mesmo tempo em que geram sentimentos de ajuda ao próximo e de aceitação no círculo social por ser um indivíduo que se preocupa com as trocas sociais.

5) Imagem Econômica-Institucional: 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 e 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 frequência 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. Porém a formação desse construto deve ser fonte de aprofundamento de pesquisas dessas instituições a fim de alcançar esse público.

6) Imagem Econômica: 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 ideia de exploração econômica, que não é precípua.

## 7 CONCLUSÕES

Ao longo desse trabalho, abordou-se a temática terceiro setor numa perspectiva de imagens organizacionais utilizando a teoria do marketing de relacionamento. O objetivo da pesquisa é identificar como são percebidas pelos pais e responsáveis financeiros as imagens das organizações educacionais do terceiro setor 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 dessas entidades, que têm nesse aspecto uma atividade meio para o alcance dos seus reais objetivos sociais.

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 um desenvolvimento de um conjunto de indicadores que suportassem a mensuração das imagens percebidas pelos usuários desses serviços, dado 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 constituindo-se, 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, ao objetivo da pesquisa.

Percebeu-se a 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 e Fox (1994).

A análise Fatorial mostrou como resultantes 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 estudo das imagens formadas pelos pais e responsáveis financeiros quanto aos projetos institucionais das organizações do terceiro setor são 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 irão 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, ainda possuem alta credibilidade com seu público que possibilitam uma identificação entre o que o mesmo almeja enquanto modelo de instituição e as ações praticadas pelas mesmas.

Por fim, entende-se que a presente pesquisa é útil como instrumento de análise e reflexão por parte dos gestores de instituições do terceiro setor na verificação das tendências e comportamento do seu público-alvo, bem como para a captação de recursos, manutenção de clientes, e no atendimento dos anseios daqueles que se beneficiam dos projetos realizados pela instituição. Para realização de novas pesquisas recomenda-se ampliar a amostra de entidades, bem como investigar o impacto de outras variáveis que permitam o aprofundamento no tema comportamental, envolvendo a percepção dos alunos em relação aos serviços prestados, os gestores e o impacto das suas ações sobre a percepção dos *stakeholders*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BETTIOL JUNIOR, Alcides; VARELA, Patrícia Siqueira. Demonstrações contabéis para Instituições do Terceiro setor: um estudo do *statement of financial accounting standards* Nº. 117 (FAS 117). In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 6., 2006, São Paulo. Anais...São Paulo.
- 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. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- FERNANDES, Rubem Cesar. Privado\_porém\_Público: o terceiro setor na América Latina. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002.
- 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.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRÖNROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GRACIOSO, Francisco. Propaganda institucional: nova arma estratégica das empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

HAIR, Jr., J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham e W.C. Black; Análise Multivariada de Dados – 5. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

\_\_\_\_\_. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1999.

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 um Modelo no Terceiro Setor. 16 p. Artigo apresentado no ENANPAD, 2005.

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

OLAK, Paulo Arnaldo, NASCIMENTO, Diogo Toledo. Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor) – São Paulo: Atlas, 2006.

RAPP, Stan e 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.

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 : Selltiz, Wrightsman e Cook. 2. Ed. São Paulo: EPU, 1987. Delineamentos de pesquisa. v. 1.

SLOMSKI, Valmor; REZENDE, Amaury José; CRUZ, Cássia Vanessa Olak Alves; OLAK, Paulo Arnaldo. Contabilidade do Terceiro Setor: uma abordagem operacional: aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas. São Paulo: Atlas, 2012.

VAVRA, Terry G. Marketing de relacionamento: aftermarketing - como manter a fidelidade de seus clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1999.

**TRAMITAÇÃO:**

Recebido em: 15/12/2011

Aprovado em: 22/5/2012