



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



A Gestão da Imagem Organizacional: Novas Perspectivas Para a Sustentabilidade de Instituições Filantrópicas Por Meio da Extensão

EJE: Ponencia – Mesa de Trabajo 3.

AUTORES: *Lucas Paravizo Claudino; Rodrigo Gava; Marcelo de Oliveira Garcia; Thiara Pereira Chiarello; Alexandre Lima Baião; Raniely da Silva Pinto.*

REFERENCIA INSTITUCIONAL: Universidade Federal de Viçosa – Minas Gerais, Brasil.

CONTACTOS: lucasadmufv@gmail.com; rgava@ufv.br.

RESUMEN: A sustentabilidade das instituições filantrópicas no Brasil se fortalece a partir da ação de parceiros públicos e privados, que fornecem recursos materiais, financeiros e humanos. As organizações de caráter filantrópico fazem parte do Terceiro Setor, formado pelas organizações privadas sem fins lucrativos que prestam serviços ou geram produtos de caráter público. A falta de parceiro é uma das maiores dificuldades delas e a pouca visibilidade dificulta o encontro de novos colaboradores. Nesse contexto é que a atuação da universidade, por meio de ações extensionistas, torna-se de suma importância. A Extensão neste contexto é entendida como o meio pelo qual o conhecimento da universidade interage com o conhecimento não científico, típico da vida da comunidade. O foco é identificar uma necessidade da mesma e, assim, construir conjuntamente a transformação da realidade social do local. Diante do desafio de encontrar novas possibilidades de atrair parceiros e de mantê-los, foi criado o projeto de Extensão denominado “Marcas”, cujo o objetivo é fortalecer a imagem organizacional de Centros de Educação Infantil (CEI) filantrópicos da cidade de Viçosa, Minas Gerais, Brasil. O projeto Marcas faz parte de um programa de extensão, denominado Programa Geração Criança, da Universidade Federal de Viçosa. O desenvolvimento da imagem organizacional para as instituições do Terceiro Setor poderá ampliar a sensibilidade dos gestores para com o público externo, podendo-se integrar os resultados obtidos nas ações de planejamento e ação. Como procedimento metodológico à análise da imagem institucional foi utilizada a Matriz de Familiaridade-favorabilidade (MFF) e de Diferencial Semântico (DS), propostas por Kotler & Fox (1994). Trata-se de um estudo empírico, descritivo, com análise quali-quantitativa. A MFF demonstrou que o conhecimento sobre a organização estudada e a favorabilidade para com a mesma, por parte dos entrevistados, é positiva, indicando a existência de uma boa comunicação entre o CEI e o seu público. A matriz de DS possibilitou captar como o público do CEI avalia os atributos de maior relevância para a composição da imagem. O resultado da matriz servirá como insumo para o planejamento estratégico ao demonstrar os fatores que precisam ser melhorados e por consequência permitir a proposição das ações a serem tomadas. A análise estatística demonstrou que as pessoas que possuem criança no CEI têm maior interesse em colaborar com a mesma, além de terem maior favorabilidade com relação à imagem, o que demonstra a importância deste público para as ações de melhoria da imagem. O estudo demonstrou a importância da análise da imagem e, principalmente, a aplicabilidade de ferramentas de marketing no Terceiro Setor. Como sugestão para trabalhos futuros, pode se aplicar a MFF e o DS em diversas instituições filantrópicas que concorrem pelas mesmas fontes de doações, com o objetivo de conhecer como suas imagens são percebidas e os atributos que as diferenciam.



XI CONGRESO
IBEROAMERICANO
DE EXTENSION
UNIVERSITARIA

INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



1. INTRODUÇÃO

As Organizações sociais filantrópicas pertencentes ao Terceiro Setor têm um papel fundamental para complementar as medidas desenvolvidas pelo Estado. Essas instituições têm como característica principal o desenvolvimento de atividades não lucrativas, o foco é voltado para o atendimento de demandas sociais.

As organizações filantrópicas no Brasil, e para os fins desta pesquisa especialmente os Centros de Educação Infantil (CEI), enfrentam diversas barreiras para alcançarem visibilidade frente aos seus públicos de interesse (também chamados de *stakeholders*, como o Governo, sociedade, parceiros públicos e privados, clientes e fornecedores), seja por limitações financeiras, técnicas e até mesmo física. Concomitante a isso, dependem de recursos repassados dos setores públicos e doações de parceiros privados para a sua manutenção (VOLTOLINI, 2003).

A necessidade de recursos de terceiros para o financiamento das atividades e o ambiente competitivo enfrentado pelas organizações do Terceiro Setor geram um estímulo à profissionalização da gestão (CARVALHO, 2006). Para Armani (2003), a capacidade de sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor está ligada principalmente a relação com os *stakeholders*, e não apenas às questões internas de gestão.

Com base nessa realidade e com o foco nos *stakeholders*, surge o interesse de se aplicar o conhecimento de marketing no sentido de estabelecer e/ou fortalecer a imagem dessas instituições. Na visão de Meneghetti (2003), adotada neste trabalho, a atitude de determinar um “auto-retrato” significa delimitar o que a instituição representa para o seu público e obter subsídios para promover uma transformação social.

Frente à identificação do problema, a universidade pública por meio dos seus pilares de ensino, pesquisa e extensão possibilita a atuação junto à comunidade, por meio da troca de conhecimento. Diante dessa oportunidade, foi criado o projeto de extensão denominado de “Marcas” (projeto membro de um programa ainda maior de extensão da Universidade Federal de Viçosa - UFV denominado de “Geração Criança” que será detalhado a frente) cuja finalidade é realizar um trabalho de imagem em CEI, ensinando às instituições a importância da imagem, as possibilidades que um estudo dessa natureza pode oferecer a organização, a necessidade do planejamento e o *know-how* de como fazê-lo.

Duas ferramentas práticas para a identificação e trabalho da imagem organizacional, propostas por Kotler & Fox (1994) são a Matriz Familiaridade – Favorabilidade (MFF) e a matriz de Diferencial Semântico (DS), que consiste na segunda etapa da MFF. A partir da



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



análise dessas matrizes, os autores demonstram que se podem observar problemas que a instituição possui e propor soluções.

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar a importância do estudo da imagem em uma organização do Terceiro Setor em termos de ações gerenciais que ele pode subsidiar. Para tanto, serão aplicadas as matrizes propostas por Kotler & Fox (1994) e, dessa forma, facilitar a identificação das ações que podem levar à melhoria da imagem organizacional da instituição considerada neste estudo, a saber, um Centro de Educação Infantil filantrópico (CEI). O presente estudo leva em consideração as características da organização e promove um envolvimento da mesma para a própria construção da imagem, evitando assim o erro de impor uma lógica do setor privado sem o devido cuidado, transformação e adaptação que uma organização do Terceiro Setor exige (VOLTOLINI, 2003).

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa se apresenta como um estudo de caso descritivo e empírico, visto que não há estudos com o enfoque deste trabalho no Brasil, com a aplicação das matrizes supracitadas em organizações do Terceiro Setor. Para a obtenção dos resultados os dados foram tratados com análises qualitativas e quantitativas.

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

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. *IMAGEM ORGANIZACIONAL*

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

Kunsch (2003) complementa este conceito ao afirmar que imagem pode ser entendida como uma visão subjetiva da realidade objetiva, ou seja, as pessoas interpretam as mensagens emitidas pela organização de acordo com as experiências vivenciadas durante toda a vida, fazendo com que cada imagem formada seja única e individual. Neste mesmo sentido, Morgan (2002) defende que as empresas são fenômenos complexos e



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



paradoxais, e lidam com diversos fatores subjetivos que influenciam diretamente sua imagem para com os seus stakeholders.

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

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

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

De acordo com Barich e Kotler (1991), há quatro tipos de imagem, sendo elas: de marca, dos produtos, de marketing e institucional. A imagem da marca diz respeito à percepção do público quanto a uma marca frente às marcas concorrentes. A imagem dos produtos corresponde àquela que o consumidor faz considerando características e utilização dos mesmos. Já a imagem de marketing é feita baseada no mix de marketing adotado pela empresa, ou seja, as combinações estratégicas de distribuição, promoção, preço e produto. Já os aspectos gerais da instituição corresponde a imagem instituição, ou mais comumente



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



definida de imagem organizacional. As organizações do Terceiro Setor também podem apresentar essa estrutura, e ter não apenas uma imagem, e como no caso deste estudo, apresentar um mix entre imagem organizacional e de produtos (serviços).

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

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

Na visão do mesmo autor acima, o estudo de imagem tem como objetivo principal conhecer as motivações e os desejos dos agentes sociais. Para que isso ocorra, essas instituições devem se organizar internamente e se preparem para uma comunicação eficaz.

Os esforços deste estudo, realizado por meio de um trabalho extensionista, é desenvolver o conceito de imagem e dar ao CEI uma maior visibilidade a partir do entendimento de como os fatores que compõem a sua imagem são percebidos pelo seu público e quais os fatores que deverão ser aprimorados para melhorar a qualidade do serviço e a sua visibilidade.

2.2. EXTENSÃO: ELO DE LIGAÇÃO COM A COMUNIDADE

No Brasil, o conceito de extensão universitária foi formulado no fim da década de 80 quando essa atividade acadêmica foi reconhecida legalmente, sendo incluída na Constituição (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2000). Em 1999 foi aprovado o Plano Nacional de Extensão Universitária (PNE), elaborado pelo Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras e pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto, com o objetivo de estabelecer definições e diretrizes para regulamentar as atividades extensionistas. Esse plano considerou uma nova concepção para a extensão universitária, evidenciando que a mesma não deve ser vista apenas como uma forma de assistencialismo, mas sim como um elo entre pesquisa e ensino que promove



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



a democratização do conhecimento acadêmico e o envolvimento da sociedade na atuação da universidade. Dessa forma, o PNE define extensão universitária da seguinte forma:

A Extensão Universitária é o processo educativo, cultural e científico que articula o Ensino e a Pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre Universidade e Sociedade. A Extensão é uma via de mão-dupla, com trânsito assegurado à comunidade acadêmica, que encontrará, na sociedade, a oportunidade de elaboração da práxis de um conhecimento acadêmico. No retorno à Universidade, docentes e discentes trarão um aprendizado que, submetido à reflexão teórica, será acrescido àquele conhecimento (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2000).

Com base nos direcionamentos do PNE, pode-se definir que a extensão da UFV tem por objetivo: “Ampliar e aprofundar as relações entre a UFV e a sociedade, objetivando propor alternativas de transformação da realidade, mediante ações extensionistas, e contribuindo para a construção e fortalecimento da cidadania.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2007). Para isto, a UFV adota algumas ações como agir juntamente a movimentos sociais organizados e orientados a solucionar problemas sociais, regionais e locais; incentivar a formação de programas e projetos de extensão; promover atividades de extensão que priorizem relações interdisciplinares; estabelecer programas que procuram promover o desenvolvimento regional e nacional; priorizar ações extensionistas que estejam em conformidade com as diretrizes da extensão universitária; estabelecer o elo entre ensino, pesquisa e extensão, provendo a formação de profissionais cidadãos; difundir o conceito de sala de aula como espaço dinâmico que pode ocorrer dentro ou fora da universidade; incentivar a participação dos estudantes em atividades de extensão; considerar a prestação de serviço como atividade de extensão desde que apresentem soluções para as demandas da sociedade e o envolvimento dos discentes.

A extensão na UFV é desenvolvida por meio de Programas, Projetos, Cursos, Eventos, Prestações de Serviço, Produção e Publicação, Atividade Externa Acadêmica de Extensão e Museu e Espaço de Ciência e Tecnologia.

Em novembro de 2010, a UFV lançou a Revista ELO – Diálogos em Extensão, periódico científico cujo objetivo é disseminar o conhecimento acerca da extensão universitária por meio da publicação de artigos relacionados ao assunto, evidenciando a relevância da extensão para a UFV.

O impacto social é uma das diretrizes que regulamenta as atividades de extensão e preconiza a interação entre Universidade e Sociedade em busca da transformação, produzindo melhorias na qualidade de vida em todos os seus aspectos. A Política de



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



extensão da UFV considera que essas mudanças são possíveis quando as ações extensionistas estão voltadas para “interesses e necessidades da maioria da população, buscando superar desigualdades, garantir diversidade, evitar exclusões, implementar o desenvolvimento regional e desenvolver políticas públicas.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2007). Além disso, a interação social busca a participação de todos os agentes envolvidos, o que possibilita um conhecimento resultante da realidade da sociedade e da participação comunitária, demonstrando que o foco está nas reais demandas da sociedade.

2.3. PROGRAMA GERAÇÃO CRIANÇA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

Programa de extensão é um “conjunto de projetos de caráter orgânico-institucional, com clareza de diretrizes e voltados a um objetivo comum. Os projetos vinculados a um programa devem ter articulações entre si que podem ser o caráter metodológico, a comunidade atendida, os objetivos comuns e etc.” (PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA DA UFV, 2007).

O programa Geração Criança, criado em 2006, tem como objetivo gerar condições para que o conhecimento dos universitários possa ser utilizado em prol dos Centros de Educação Infantil filantrópicos e de seus envolvidos por meio da prática extensionista.

Com a expansão do programa, em 2008 foi criado o Conselho Deliberativo no intuito de integrar os CEI e os projetos nas decisões do programa. O conselho consiste na reunião de todos os envolvidos com o programa Geração Criança para discussão de temas importantes, eventos, alocação de projetos, dificuldades dos CEI e integração.

Em 2010, o programa Geração Criança consistiu na gestão participativa de nove projetos de extensão da Universidade Federal de Viçosa. Os projetos são alocados de acordo com a necessidade de cada CEI e da capacidade de recursos do projeto de trabalhar em um determinado número de instituições. O programa organiza os projetos para que todos eles passem pelos 11 CEI atendidos, dando uma característica marcante de multidisciplinaridade. A seguir serão listados os projetos, os cursos de graduação a que pertencem e seus objetivos:

Projeto Arrumando Nosso Cantinho - Engenharia de Produção - Aplicar o método “5S” de Gestão da Qualidade, para a melhoria do ambiente dos CEI de Viçosa.

Projeto Assessoria Financeira - Ciências Contábeis - Fortalecer e dar sustentabilidade financeira por meio da implantação do fluxo de caixa nas entidades.



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



Projeto Captar – Administração - Desenvolver estratégias de captação de recursos, controle interno e da comunicação com os públicos de interesse das instituições.

Projeto Crescer – Arquitetura - Elaborar projetos que incorporem soluções arquitetônicas para o desenvolvimento integral das crianças.

Projeto Destinar - Ciências Contábeis - Auxiliar a divulgação para a doação de recursos financeiros ao Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Viçosa (FMDCA-Viçosa), que os repassarão às entidades filantrópicas de Viçosa, as quais atendem aproximadamente 738 crianças.

Projeto Elétrica - Engenharia Elétrica - Propor uma economia de energia elétrica e difundir a economia dos recursos naturais como uma cultura para as crianças.

Projeto Marcas – Administração - Incentivar o reconhecimento dos Centros de Educação Infantil da cidade de Viçosa-MG por meio da criação, divulgação e gerenciamento da imagem e identidade institucional.

Projeto Projetar - Educação Infantil - Organizar o funcionamento das instituições de educação infantil e aprimorar a formação dos profissionais dessas instituições.

Projeto Promover – Administração - Desenvolver as habilidades e técnicas inerentes ao processo de organização de eventos, capacitando os responsáveis das organizações envolvidas no que diz respeito à concepção, planejamento, organização e fechamento de eventos.

2.4. CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB de 1996, a educação infantil é dividida em creche (zero a três anos) e pré-escola (quatro a seis anos).

As crianças de zero a seis anos de idade, que integram a Educação Infantil, compõem um dos segmentos tratados pela Política de Assistência Social como destinatários de suas ações. Dessa forma, a esses deve ser garantido o atendimento necessário e adequado, próprios a essa faixa etária (COSTA, 2004).

No entanto, Rossetti (2003) aponta para o fato de que apesar dos avanços obtidos em documentações oficiais, leis, produção de conhecimentos assentados em um novo paradigma acerca da educação infantil, o que se verifica no Brasil, de modo geral, é uma distância abissal entre as conquistas e as práticas efetivas no cotidiano das instituições.

A necessidade de recursos humanos, financeiros e pedagógicos para a formação educacional das crianças é a realidade de muitas instituições de ensino infantil filantrópicas.



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



Rocha (1999) aprofunda nas questões de necessidades ao afirmar que, além do crescimento do número de vagas, é necessária a melhoria da qualidade da Educação Infantil, fato que depende da articulação de políticas de educação, saúde e assistência social.

A integração dessas diferentes áreas atuantes na Educação Infantil revela-se também como um desafio para garantir um atendimento qualitativamente melhor nos aspectos físico, social, intelectual e emocional, de forma a garantir um atendimento integral das crianças, dentro das atuais diretrizes da educação infantil (COSTA, 2004).

Este estudo se enquadra, portanto, nos anseios de se desenvolver a Educação Infantil, principalmente nas instituições iniciais de aprendizado, que são os Centros de Educação Infantil, com grande importância para o futuro do país. A atividade de extensão oferecida pela universidade significa uma ação direta e multidisciplinar para contribuir para a mudança da realidade supracitada e para a superação dos desafios da Educação no Brasil.

3. METODOLOGIA

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

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

O objeto deste estudo é a imagem institucional de um Centro de Educação Infantil (CEI) filantrópico, a unidade de análise é representada por um CEI de pequeno porte localizado no município de Viçosa, Minas Gerais. A organização foi escolhida por se tratar de uma das organizações filantrópicas atendidas pelo programa Geração Criança e por ter demonstrado necessidade de um trabalho de imagem. Os sujeitos sociais são definidos por Vergara (2005) como as pessoas que fornecerão as informações pertinentes para o desenvolvimento do trabalho. Nesse estudo, os sujeitos sociais são os pais, os moradores do bairro em que se localiza o CEI, os funcionários dessa instituição e os empresários da



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



cidade de Viçosa. Além disso, este estudo está inserido nas atividades de extensão de um projeto denominado “Marcas”, cujo objetivo é aumentar a visibilidade de instituições filantrópicas no município.

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

Para ampliar as possibilidades de análise, também foram obtidas informações qualitativas a partir dos depoimentos coletados na parte não estruturada do questionário, na observação participante realizada pelos pesquisadores na unidade de estudo e através de um grupo de foco realizado com as funcionárias do Centro de Educação Infantil.

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

3.1. MÉTODO DE MENSURAÇÃO DA IMAGEM

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

Para mensurar a familiaridade de uma organização o público abordado deve responder se conhece a instituição, por meio da seguinte escala: nunca ouvi falar, ouvi falar,



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



conheço um pouco, conheço razoavelmente e conheço muito bem, de forma que a conscientização da imagem pública possa ser percebida (VALÉRIO & PIZZINATTO, 2003).

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

A segunda etapa, denominada de matriz de Diferencial Semântico (DS), consiste em levantar e avaliar algumas dimensões importantes que refletem a imagem da organização. O resultado evidenciará como essas dimensões podem ser melhoradas. Para a escolha das dimensões é importante que se faça uma entrevista com o gestor da organização e também com os clientes (no caso de uma instituição de educação infantil, os pais). O DS está baseado na discussão de questões relacionadas à formação do significado e às atitudes das pessoas em relação ao objeto (ANDRADE et al, 2009).

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

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. EXTENSÃO E SUSTENTABILIDADE

A instituição filantrópica em estudo foi fundada para atender as crianças de famílias carentes da comunidade em que esta situada na cidade de Viçosa, Minas Gerais. Seu caráter social permite que os pais possam trabalhar em horário integral e deixar seus filhos aos cuidados da instituição para serem educados e alimentados.

Os recursos necessários para o funcionamento e sustentabilidade das atividades do Centro de Educação Infantil (CEI) advêm de fontes externas, sendo ou por meio de programas do Estado e da prefeitura de Viçosa ou de doações de parceiros privados. Todavia, assim como ocorre com diversas outras organizações pertencentes ao Terceiro Setor, existe uma grande vulnerabilidade na captação de recursos para a sustentabilidade da instituição, visto que os financiadores geralmente são os mesmos, e em caso de perda



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



de tais parceiros, não há fontes imediatas de recursos para garantir o funcionamento das atividades.

Na percepção das funcionárias do Centro de Educação Infantil, é necessário “aparecer” mais e principalmente demonstrar a importância da organização para a comunidade: “*As pessoas não ajudam porque não conhecem*”, essa foi uma afirmação feita no grupo de foco, com a concordância de todas as funcionárias.

Essa realidade acima descrita é evidenciada por Ramos (2003), o qual defende que as organizações do Terceiro Setor trabalham com valores e idéias e por isso, dependem de sua legitimidade para com os seus beneficiários e principalmente financiadores.

O ato de legitimar a causa e atender as necessidades dos seus *stakeholders* se mostra uma condição necessária para a sustentabilidade de uma instituição do Terceiro Setor. Sendo assim, o conhecimento de como é percebida pelos seus beneficiários e o que os mesmos esperam da organização, torna-se um insumo fundamental para ampliar o horizonte de possibilidades de captação de recursos. Todavia, o benefício maior de uma gestão da imagem, é a própria melhoria do serviço prestado e principalmente o cumprimento dos objetivos sociais que se constituem na missão da organização.

O grupo de foco revelou diversas oportunidades percebidas pelas funcionárias, porém, não aproveitadas por uma visibilidade pequena da instituição frente a seu público. A seguir algumas declarações que evidenciam o problema a que este estudo se dedica e logo em seguida o papel da extensão no próprio contexto:

Falta atenção dos Supermercados, vereadores.../As pessoas em geral até conhecem, embora confundam o nome da creche.../Já passamos dificuldades com pouco alimento para as crianças, sendo que em outras creches até sobra alimentos de tanta doação/Os pais e empresários locais em geral não entendem como poderiam contribuir com o nosso trabalho/Não sabemos como o nosso público nos vê, apenas descobrimos algumas coisas pelas fofocas dos pais.

Alguns questionamentos podem ser feitos com base nas declarações anteriores, como por exemplo: Qual a imagem do CEI frente a seu público de interesse? O serviço prestado está de acordo com a demanda social? Existe uma identidade da comunidade com o CEI?

Para responder a essas questões e garantir a base de uma sustentabilidade sólida, que é a validação da própria causa (entende-se aqui a palavra causa como o motivo social de existência, ou missão, da organização), identificou-se uma oportunidade por meio da extensão.



4.2. MATRIZ MFF

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

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

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

Tabela 1 - Familiaridade com a CEI

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

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

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

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

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

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

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

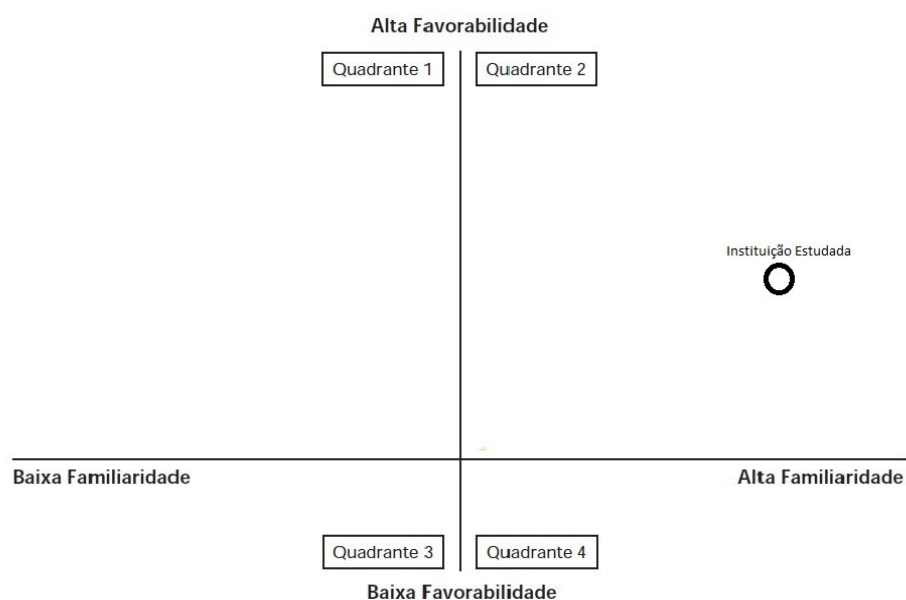


Figura 1. Matriz de Familiaridade-favorabilidade (MFF)

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

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



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



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

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

4.3. MATRIZ DE DIFERENCIAL SEMÂNTICO

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

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

Através de uma escala de cinco níveis, proposta por Kotler & Fox (1994), os respondentes classificaram os aspectos abordados em: muito bom, bom, indiferente, regular e ruim. A determinação dos atributos a serem avaliados é flexível e pode variar de acordo com a estrutura da organização e sua atividade. Neste trabalho eles foram determinados

com base no trabalho de Andrade (2009), utilizando-se de entrevistas com a gestora da instituição e observação participante. Abaixo segue a matriz obtida:

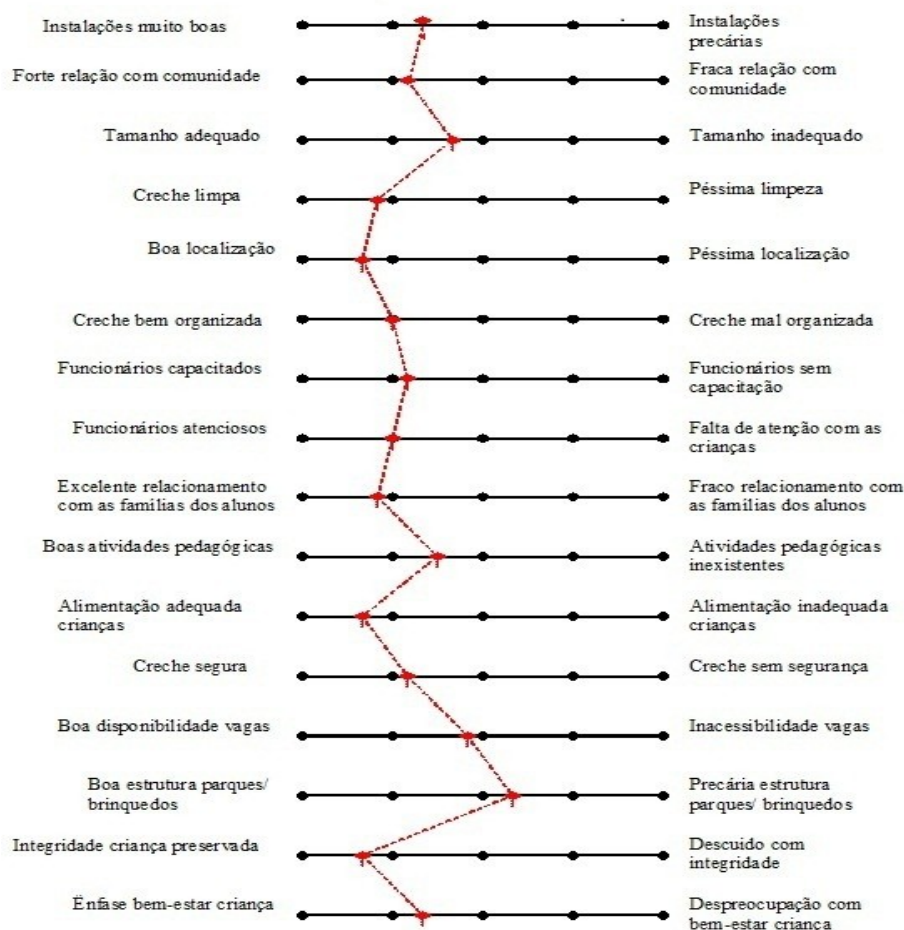


Figura 2. Matriz de Diferencial Semântico: Imagem do centro de educação infantil
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

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

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



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



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

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

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

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

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



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Entende-se que a maior contribuição deste estudo esteja relacionada à necessidade das organizações filantrópicas de obterem os recursos necessários para o seu pleno funcionamento, e de forma direta, testar uma ferramenta para avaliação de imagem, demonstrando potenciais vantagens e desafios para usos futuros. A imagem foi entendida neste estudo como um atributo de suma importância para dar a uma instituição sem fins lucrativos a credibilidade necessária para obter os recursos e se tornar sustentável.

A universidade, por meio da extensão, exerceu o papel de parceira da organização estudada, e sendo assim, tornou-se necessário participar da realidade social da instituição e aprender sobre seus problemas para então permitir uma atuação ativa. Dessa forma, o conteúdo universitário unido ao social por parte do CEI, se mostrou capaz de expandir a fronteira do conhecimento e abrir possibilidades para que a organização se alinhe aos interesses dos seus *stakeholders*.

O gerenciamento da imagem, pela metodologia aqui proposta, poderá subsidiar ações para a melhoria da percepção das pessoas a respeito da instituição e dessa forma aumentar o número de parceiros, além de validar a própria causa social da organização, conforme Yoffe (2005 apud VOLTOLINI, 2003) defende.

Os resultados demonstraram a importância estratégica e gerencial das matrizes para a determinação da imagem e dos aspectos a serem desenvolvidos pela organização. A MFF demonstrou que o conhecimento sobre a organização estudada e a favorabilidade para com a mesma, por parte dos entrevistados, é positiva indicando a existência de uma boa comunicação entre o CEI e o seu público. Esse resultado é fundamental para validar a relação de identidade entre a instituição filantrópica e a comunidade que a cerca.

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



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



demonstrar os fatores que precisam ser melhorados e levar então a proposição das ações a serem tomadas.

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

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

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, A. L. de. CRUZ, R. M. PAUL, S. BITENCOURT, R. F. de. **Construção de escalas de diferencial semântico: medida de avaliação de sons no interior de aeronaves**. Revista Avaliação Psicológica, 8. ed., 2009, p. 197-208.
- ARMANI, D. **O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil**. Governo Federal, 2003, p. 10.
- BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5 ed. Santa Catarina: UFSC, 2002.
- BARICH, H.; KOTLER, P. **A framework for marketing image management**. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 32, n. 2, p. 94-104, 1991.
- BEAUCHAMP, J. **Integração de creches e pré-escolas e habilitação do professores: qualidade na educação infantil**. Revista Criança do Professor de Educação Infantil, Brasília, MEC/SEB, 2005, p. 10-12.
- BISQUERRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTÍNEZ, F. **Introdução à estatística: enfoque informativo com o pacote SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BOLGER, J. F. J. **How to evaluate your company image**. *Journal of Marketing*, Nashville, v. 24, p. 7-10, out. 1959.
- CARRIERI, A; ALMEIDA, A. L. de C.; FONSECA, E. **Imagem organizacional: um estudo de caso sobre a PUC Minas**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Porto Alegre, 2004, p. 27.
- CARVALHO, D. N. de. **Gestão e sustentabilidade: um estudo multicase em ONGs ambientalistas em Minas Gerais**. Tese (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- COSTA, S. F. **A política de assistência no contexto da educação infantil: possibilidades e desafios para um trabalho sócio-educativo**. Londrina: Serviço Social em Revista, 2004. Disponível em: <<http://www.ssrevista.uel.br/c-v6n2.htm>> Acesso em: 01 jan. 2011.
- ELO – DIÁLOGOS EM EXTENSÃO. **Apresentação**. Viçosa: Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, 2010. Disponível em: <<http://www.elo.ufv.br/index.php>>. Acesso em 02 ago. 2011.
- FERNANDES, A. R.; OLIVEIRA, A. R.; LEBARCKY, F. da V.; PENHA, P. X. da.; MARTINS, S. **Avaliação de desempenho organizacional no Terceiro Setor: um estudo sobre a**



INTEGRACION,
EXTENSION,
DOCENCIA
E INVESTIGACION
PARA LA
INCLUSION
Y COHESION
SOCIAL

22 AL 25
NOVIEMBRE
DE 2011
SANTA FE
ARGENTINA



- viabilidade de aplicação do *Balanced Scorecard*.** In: Anais do XXXIII Encontro da Anpad, São Paulo, 2009.
- FERRAZ, J. J. **Imagem de uma Instituição de ensino superior: uma construção sobre o enfoque de Palácio, Menezes e Peres.** Madrid: Universia, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999, p. 79.
- GRACIOSO, F. **Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa.** São Paulo: Atlas, 1995.
- HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Makron Books, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1993.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.
- KUNKEL, J. H.; BERRY, L. L. **A behavioral conception of retail image.** Journal of Marketing, Nashville, v. 32, p. 25-36, out. 1968.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** Edição Compacta. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MENEGHETTI, S. B. **Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil.** 2. ed. São Paulo: Global, 2003.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília, 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2010.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Plano Nacional de Extensão Universitária.** Fórum de Pró-reitores de Extensão das Universidades Públicas, 2000.
- MORGAN, G. **Imagens da organização – edição executiva.** 2. ed. São Paulo: Atlas Editora, 2002.
- PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA DA UFV. **Política de extensão da Universidade Federal de Viçosa.** Resolução Nº 7/2007 – CEPE, 2007.
- ROCHA, E. A. C. **A pesquisa em Educação Infantil no Brasil: trajetória recente e perspectivas de consolidação de uma pedagogia.** 1999, 262 p., Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação da UNICAMP, Campinas, 1999.
- ROSSETTI, M. C. F.; SILVA, A. P. S. **Desafios Atuais da Educação Infantil e da Qualificação de seus Profissionais: onde o discurso e a prática se encontram?.** 23ª Reunião anual da ANPED, set. de 2000.
- SITE DA PREFEITURA DE VIÇOSA. **IPTU Imobiliário.** Viçosa-MG, 2009.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Política de Extensão da UFV.** Viçosa: Divisão de Extensão, 2007.
- VALÉRIO, D. M.; PIZZINATTO, N. K. **Análise da Imagem Organizacional de Universidades por meio da Matriz Familiaridade-Favorabilidade.** Revista de Administração Mackenzie, v. 4, n. 1, São Paulo, 2003.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- VOLTOLINI, R. **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão.** 3. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.