

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**  
**Mestrado em Administração**  
**Núcleo de Marketing**

**OS DIVERSOS OLHARES SOBRE O ESPAÇO CRIANÇA**  
**ESPERANÇA DE BELO HORIZONTE.**  
**As imagens percebidas de seus públicos de relacionamento.**

**Leonardo Leopoldo Costa Coelho**

**Belo Horizonte**  
**2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**LEONARDO LEOPOLDO COSTA COELHO**

**OS DIVERSOS OLHARES SOBRE O ESPAÇO CRIANÇA  
ESPERANÇA DE BELO HORIZONTE.  
As imagens percebidas de seus públicos de relacionamento.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) e Fundação Dom Cabral, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração

**Orientadora:** Prof. Dr<sup>a</sup>. Ana Luisa de Castro Almeida

**Belo Horizonte  
2007**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C672d Coelho, Leonardo Leopoldo Costa  
Os diversos olhares sobre o Espaço Criança Esperança de Belo Horizonte: as imagens percebidas de seus públicos de relacionamento / Leonardo Leopoldo Costa Coelho. Belo Horizonte, 2007.  
133f. : il.

Orientador:a Ana Luisa de Castro Almeida  
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.  
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Imagem corporativa. 2. Cultura organizacional. 3. Planejamento social. 4. Responsabilidade social. 6. Espaço Criança Esperança – Belo Horizonte. I. Almeida, Ana Luisa de Castro. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 362.7



PUC Minas

Programa de Pós-graduação em Administração

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**FDC**

DESENVOLVIMENTO DE DEBATES E EMPÍRIAS

Ata da sessão de defesa da dissertação de mestrado do aluno **Leonardo Leopoldo Costa Coelho** do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às dez horas do dia seis de Dezembro do ano de dois mil e sete, na sala de aula do Programa de Pós-graduação em Administração no prédio Rodentorista – Av: Itáú, 525 – Dom Bosco, próximo ao *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pela *Orientadora Profa. Dra. Ana Luísa de Castro Almeida (Doutora em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil)* e composta pelos membros *Prof. Dr. José Márcio de Castro (Doutor em Administração, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, FEA)* e *Prof. Dra. Maria Beatriz Almeida Sathler Bretas (Doutora em Ciências da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil)*, para exame da dissertação **“OS DIVERSOS OLHARES SOBRE O ESPAÇO CRIANÇA ESPERANÇA DE BELO HORIZONTE. As imagens percebidas de seus públicos de relacionamento”**, de autoria do aluno **Leonardo Leopoldo Costa Coelho**, matriculado no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou ao candidato que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra ao candidato. Encerrada a apresentação do candidato, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada aprovada (aprovada ou reprovada). Em seguida, o professor orientador comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 06 de Dezembro de 2007.

Prof.ª Dra. \_\_\_\_\_

*Orientadora Profa. Dra. Ana Luísa de Castro Almeida*  
(Doutora em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil)

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

*Prof. Dr. José Márcio de Castro*  
(Doutor em Administração, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, FEA)

Prof.ª Dra. \_\_\_\_\_

*Prof.ª Dra. Maria Beatriz Almeida Sathler Bretas*  
(Doutora em Ciências da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil)

*A Deus, pai de amor, pela experiência da vida e possibilidade de evoluir e crescer em amor e sabedoria; a Jesus, querido mestre e amigo, que carinhosamente me convida ao conhecimento e contribuição humilde na sua obra; e aos amigos espirituais que sempre me acolhem e compartilham as dificuldades e alegrias vividas.*

## AGRADECIMENTOS

Não poderia deixar de começar os agradecimentos pelo que, exaustivamente, tem sido a concentração dos meus esforços como profissional. Antes, então, de agradecer aqueles que especialmente me ensinam tanto, gostaria de revelar meu amor e desvelo com a área da Responsabilidade Social. Talvez pelo viés espiritual que este termo, acredito, carrega, sendo assim muito maior que um campo de estudo ou de trabalho. É, para mim, uma filosofia, uma ciência e, por que não, uma religião, não no sentido dogmático, mas sim libertador. Foi a única certeza ao iniciar o mestrado: a Responsabilidade Social. Depois vieram as dúvidas. Como trabalhar a Responsabilidade Social e seus desdobramentos nas interfaces da gestão e da comunicação, áreas de estudo que me encantam e revelam possibilidades fantásticas de transformação psíquica e social? As respostas, amigos leitores, continuo a procurar, esperando que, como a utopia, se postem sempre à frente, estimulando-me a caminhar em um eterno aprendizado... Desta forma, agradeço à idéia da Responsabilidade Social, que vem alimentando, durante os anos, meus sonhos e trajetória profissional. Muito obrigado!

Tão importante quanto, é agradecer aqueles que contribuíram para este trabalho, direta e indiretamente. Creio que todos eles conhecem o sentimento de chegada de uma etapa da longa jornada. O sentimento de dever cumprido, a percepção que saímos melhores do que entramos, as colheitas sempre maiores que as frustrações e dúvidas, próprias do crescimento. Creio que também concordam que a trajetória nunca é feita só. Contamos com pessoas nesta caminhada que nos ajudam e nos orientam nos momentos aflitivos e de regozijo. O que dizer a estas pessoas? Talvez em palavras não haja as melhores formas. Um abraço diria mais do meu sentimento, o que pretendo fazer pessoalmente. Assim, registro minha gratidão à professora Dr<sup>a</sup>. Ana Luisa de Castro Almeida, pela orientação e amizade, aos professores e amigos Dr. José Márcio, Dr. Malco Camargos e Professora Dr<sup>a</sup>. Leila Mirtes pelo apoio nas

(des)construções, a toda equipe do Espaço Criança Esperança de Belo Horizonte e do Criança Esperança, pelos aprendizados e convivência ao longo destes anos; ao amigo Professor Mário Viggiano por toda ajuda e disponibilidade. Agradeço a minha querida mamãe, Maria Inês, ao meu dedicado e amoroso pai, Oséas, ao meu irmão, Lucalu, e à minha querida amiga e companheira Regina, pelo grande apoio, incentivo e compreensão.

*“Muito tarde é que se vê que não se amou  
o bastante”.*

*Francisco Cândido Xavier*

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar o alinhamento entre a imagem desejada pelo grupo gestor do Espaço Criança Esperança de Belo Horizonte (ECE-BH) e a imagem organizacional percebida pelos públicos de relacionamento do ECE-BH. O referencial teórico partiu dos primeiros estudos em imagem, seus principais conceitos, processo de formação, gerenciamento e interface com a identidade organizacional. Foi abordado o crescimento e evolução do chamado Terceiro Setor e da Responsabilidade Social Empresarial, incluindo os projetos de investimento social privado, dentre os quais se destaca a campanha Criança Esperança e o Espaço Criança Esperança de Belo Horizonte (ECE-BH), esse, objeto empírico desta pesquisa. O Projeto Criança Esperança é um dos projetos sociais de maior reconhecimento e visibilidade no Brasil, fruto de uma parceria entre Rede Globo e Unesco. É reconhecido como projeto modelo pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Os dados e análises apresentados abordam as percepções dos públicos de relacionamento do ECE-BH sobre os parceiros locais responsáveis pelo projeto (Rede Globo, Unesco, PUC Minas e Prefeitura Municipal de Belo Horizonte - PBH) e sobre o ECE-BH. Foram analisadas as percepções sobre os atributos da imagem organizacional percebida – participativo, inclusivo, educativo, transparente, promotor da cultura, promotor do esporte, inovador, promotor da empregabilidade, transformador e lúdico, comparando as percepções dos públicos pesquisados em relação à imagem desejada pelos gestores do projeto. Para se comparar as imagens, primeiro se obteve a imagem desejada pelo grupo gestor por meio de pesquisa qualitativa e documental. Para se aferir a percepção dos públicos, foi realizada uma pesquisa quantitativa com 1.233 entrevistados. Os resultados mostraram que existe um grande alinhamento positivo entre as imagens percebidas dos públicos de relacionamento do ECE-BH e a imagem desejada pelo grupo gestor, sendo a imagem dos funcionários a mais desalinhada em relação à imagem desejada. O atributo ‘transparência’ possui grande desalinhamento junto a todos os públicos, o que parece indicar a necessidade de intensificação na comunicação da prestação de contas dos recursos geridos pelo ECE-BH.

### **Palavras-chave:**

Imagem Organizacional, Projetos de Investimento Social Privado, Terceiro Setor, Responsabilidade Social.

## ABSTRACT

The objective of this work was to analyse the alignment between the image desired for the manager group of the Espaço Criança Esperança de Belo Horizonte (ECE-BH) and the organizational image perceived by the relationship public of ECE-BH. The theoretical referential began from the first studies of image, its main concepts, process of formation, management and relationship with the organizational identity. It was boarded the growth and evolution of the called Third Sector and the Corporate Social Responsibility, including the projects of private social investment, among which is detached the Campaign Criança Esperança and the Espaço Criança Esperança de Belo Horizonte (ECE-BH), this, empirical object of this research. The Project Criança Esperança is one of the biggest social projects in recognition and visibility in Brazil, result of a partnership between Rede Globo and Unesco. The United Nations Organization (UN) recognizes it as a model project.

The presented data and analyses approach the ECE-BH relationship public perceptions about the responsible local partners for the project (Rede Globo, Unesco, PUC Minas and Prefeitura Municipal de Belo Horizonte - PBH) and about the ECE-BH. The perceptions about the attributes of perceived organizational image - participative, inclusive, educative, transparent, cultural, sportive, innovating, promoting jobs, transforming and playful, had been analysed comparing them in the searched stakeholders and in relation to the desired image. To compare the images, it was first obtained the desired image by the manager group through a qualitative and documental research. To survey the perception of the stakeholders, a quantitative research with 1233 people was carried out. The results showed that a good alignment exists between the perceived images of the stakeholders from the ECE-BH and the image desired by the manager group, being the image of the employees the most misaligned in relation to the desired image. The attribute 'transparency' has the biggest misalignment in all the public, what seems to indicate the necessity of intensification in the communication of the resources managed by the ECE-BH accountability.

### **Key-words:**

Organizational image, Projects of Private Social Investment, Third Sector, Social Responsibility.

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1: Processo de Formação da Imagem Corporativa .....	31
FIGURA 2: Modelo do processo da interdependência entre identidade e imagem .....	45
FIGURA 3: Organograma do Espaço Criança Esperança de Belo Horizonte .....	65
FIGURA 4: Ilustração Hipótese 1.....	71
FIGURA 5: Ilustração Hipótese 2.....	71
FIGURA 6: Ilustração Hipótese 3.....	72
FIGURA 7: Síntese da Estratégia de Pesquisa .....	73

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Participação do setor sem fins lucrativos no total de pessoas ocupadas, por países. ....	51
GRÁFICO 2: Composição da Equipe do ECE-BH .....	64
GRÁFICO 3: Contrapartidas e Recursos no ECE-BH.....	69
GRÁFICO 4: Renda x Públicos de Relacionamento Prioritários.....	82
GRÁFICO 5: População pesquisada - Ocupação Geral.....	83
GRÁFICO 6: Percepção espontânea de responsabilidade sobre os parceiros locais pelo ECE-BH .....	84
GRÁFICO 7: Percepção espontânea de responsabilidade sobre os parceiros pelo ECE-BH por público entrevistado. ....	85
GRÁFICO 8: Percepção estimulada de responsabilidade sobre os parceiros locais pelo ECE-BH .....	86
GRÁFICO 9: Percepção estimulada de responsabilidade sobre os parceiros locais pelo ECE-BH por público de relacionamento. ....	87
GRÁFICO 10: Percepção do grau de responsabilidade no dia-a-dia do ECE-BH – Parceiros Locais. ....	88
GRÁFICO 11: Percepção do grau de responsabilidade no dia-a-dia do ECE-BH – PUC Minas .....	89
GRÁFICO 12: Percepção do grau de responsabilidade no dia-a-dia do ECE-BH – PBH.....	89
GRÁFICO 13: Percepção do grau de responsabilidade no dia-a-dia do ECE-BH – Rede Globo .....	90
GRÁFICO 14: Percepção do grau de responsabilidade no dia-a-dia do ECE-BH – Unesco ..	91
GRÁFICO 15: Percepção sobre a responsabilidade dos parceiros no planejamento das ações que ocorrem no ECE-BH.....	92
GRÁFICO 16: Percepção sobre a responsabilidade da PUC Minas no planejamento das ações que ocorrem no ECE-BH.....	93
GRÁFICO 17: Percepção sobre a responsabilidade da PBH no planejamento das ações que ocorrem no ECE-BH.....	93
GRÁFICO 18: Percepção sobre a responsabilidade da Rede Globo no planejamento das ações que ocorrem no ECE-BH.....	94
GRÁFICO 19: Percepção sobre a responsabilidade da Unesco no planejamento das ações que ocorrem no ECE-BH.....	95
GRÁFICO 20: Percepção sobre a responsabilidade dos parceiros na prestação de contas à sociedade. ....	96
GRÁFICO 21: Percepção sobre a responsabilidade da PUC Minas na prestação de contas à sociedade. ....	96
GRÁFICO 22: Percepção sobre a responsabilidade da PBH na prestação de contas à sociedade. ....	97
GRÁFICO 23: Percepção sobre a responsabilidade da Rede Globo na prestação de contas à sociedade. ....	97
GRÁFICO 24: Percepção sobre a responsabilidade da Unesco na prestação de contas à sociedade. ....	98
GRÁFICO 25: Percepção geral sobre a responsabilidade dos parceiros locais na contribuição ao desenvolvimento da sociedade.....	99
GRÁFICO 26: Percepção sobre a responsabilidade da PUC Minas na contribuição ao desenvolvimento da sociedade. ....	100

GRÁFICO 27: Percepção sobre a responsabilidade da PBH na contribuição ao desenvolvimento da sociedade. ....	100
GRÁFICO 28: Percepção sobre a responsabilidade da Rede Globo na contribuição ao desenvolvimento da sociedade. ....	101
GRÁFICO 29: Percepção sobre a responsabilidade da Unesco na contribuição ao desenvolvimento da sociedade. ....	102
GRÁFICO 30: Imagens dos públicos de relacionamento do ECE-BH – alinhamento com a imagem desejada. ....	105
GRÁFICO 31: Médias gerais dos atributos de imagem percebida. ....	105
GRÁFICO 32: Imagens dos públicos de relacionamento do ECE-BH por atributos. ....	107
GRÁFICO 33: Atributo ‘participativo’ nos públicos do ECE-BH. ....	108
GRÁFICO 34: Atributo ‘transparente’ nos públicos do ECE-BH. ....	109
GRÁFICO 35: Atributo ‘educativo’ nos públicos do ECE-BH. ....	110
GRÁFICO 36: Atributo ‘inclusivo’ nos públicos do ECE-BH. ....	111
GRÁFICO 37: Atributo ‘empregabilidade’ nos públicos do ECE-BH. ....	112
GRÁFICO 38: Atributo ‘transformador’ nos públicos do ECE-BH. ....	112
GRÁFICO 39: Atributo ‘inovador’ nos públicos do ECE-BH. ....	113
GRÁFICO 40: Atributo ‘promotor da cultura’ nos públicos do ECE-BH. ....	114
GRÁFICO 41: Atributo ‘promotor do esporte’ nos públicos do ECE-BH. ....	115
GRÁFICO 42: Atributo ‘lúdico’ nos públicos do ECE-BH. ....	115
GRÁFICO 43: Médias dos atributos nos públicos do ECE-BH. ....	116

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1: Escolas de Pensamento em Imagem.....	28
QUADRO 2: Perspectivas e Categorias em Imagem.....	29
QUADRO 3: Abordagens do Conceito de Imagem, Identidade e Reputação.....	30
QUADRO 4: Responsabilidades dos parceiros do ECE-BH .....	63
QUADRO 5: Objetivos do Espaço Criança Esperança de Belo Horizonte .....	64
QUADRO 6: Parcerias do ECE-BH com a comunidade .....	68
QUADRO 7: Perguntas relativas aos atributos de imagem desejada .....	104

**LISTA DE TABELAS**

TABELA 1: Público Pesquisado .....	75
TABELA 2: Amostragem dos grupos de relacionamento prioritários do ECE-BH.....	76
TABELA 3: Divisão etária por sexo.....	80
TABELA 4: Públicos por escolaridade.....	81
TABELA 5: Públicos de Pesquisa x Religião .....	82

## LISTA DE SIGLAS

Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Social

ECEs – Espaços Criança Esperança

ECE-BH – Espaço Criança Esperança de Belo Horizonte

GESET – Gerência de Estudos Setoriais

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

ONU – Organização das Nações Unidas

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PUC Minas – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Unesco – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

Unicef – Fundo das Nações Unidas para a Infância

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	18
2 AS IMAGENS NO CENÁRIO CONTEMPORÂNEO.....	21
2.1 Primeiros estudos em imagem .....	23
2.2 O gerenciamento das imagens.....	31
3 IDENTIDADE E IMAGEM: APROXIMAÇÕES E INTERFACES.....	38
4 O TERCEIRO SETOR E A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	49
5 O PROJETO CRIANÇA ESPERANÇA E O ESPAÇO CRIANÇA ESPERANÇA DE BELO HORIZONTE. ....	57
5.1 Estrutura da campanha e o show Criança Esperança .....	58
5.2 O Espaço Criança Esperança de Belo Horizonte – ECE-BH. ....	60
5.2.1 <i>A história do ECE-BH.</i> .....	61
5.2.2 <i>Mudanças na parceria institucional e no foco de atuação.</i> .....	62
6 METODOLOGIA.....	70
6.1 Estratégia e método de pesquisa .....	70
6.2. Unidades empíricas de análise .....	74
6.3. Estratégia de coleta.....	77
6.4. Estratégia de análise de dados.....	79
7 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA .....	80
7.1. Traços socioeconômicos .....	80
7.2. Percepção sobre os parceiros .....	84
7.2.1 <i>Percepção de responsabilidade sobre os parceiros locais no dia-a-dia do ECE-BH</i> .....	87
7.2.2 <i>Percepção de responsabilidade sobre os parceiros locais no planejamento das</i> <i>ações do ECE-BH</i> .....	91
7.2.3 <i>Percepção de responsabilidade sobre os parceiros locais na prestação de contas à</i> <i>sociedade</i> .....	95
7.2.4 <i>Percepção de responsabilidade sobre os parceiros locais contribuição ao</i> <i>desenvolvimento da sociedade</i> .....	98
7.3. Imagem percebida versus imagem desejada.....	103
7.3.1 <i>As imagens percebidas pelos públicos e a imagem desejada pelos gestores.</i> .....	104
7.3.2 <i>Composição dos atributos – análises e comparações.</i> .....	108
8 CONCLUSÕES .....	116
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	123
APÊNDICE .....	129

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, dentre outras características, destacam-se os crescimentos significativos das ONGs (organizações não- governamentais privadas de interesse público) e dos projetos sociais e de investimento social privado desenvolvidos por empresas, que tentam cobrir áreas de atendimento classicamente atribuídas ao Estado e também as parcerias entre os três setores (o primeiro setor é formado pelo governo, o segundo setor pela iniciativa privada e o terceiro setor pelas organizações não-governamentais de interesse público) gerando novos empregos e mobilizando um contingente significativo de recursos, em nível global e local (MEREGE, 2006).

Se cresce a atuação de empresas e do denominado Terceiro Setor<sup>1</sup> na chamada área social, cresce também a necessidade de maior qualificação e entendimento da realidade que estas organizações pretendem transformar e interagir, ambiente de alta complexidade e geralmente caracterizado por um elevado índice de vulnerabilidade social.

Por outro lado, as imagens no cenário contemporâneo assumem importância crescente em um mundo onde a informação e a comunicação atingiram níveis nunca antes alcançados. Neste contexto, os estudos sobre as imagens e organizações se inserem. As imagens das organizações e projetos são formadas, em larga medida, pelas percepções que seus públicos de relacionamento têm sobre os comportamentos, atitudes e comunicação organizacionais estabelecidas com eles. Assim, a complexidade do conceito de imagem corporativa e sua associação com o gerenciamento da imagem estão relacionadas com os discursos que as organizações e / ou projetos estabelecem com os seus diversos públicos, que geram quase que inevitavelmente, diferentes imagens da organização retidas por seus públicos. Conhecer a percepção dos públicos de relacionamento e a imagem percebida por eles a respeito da atuação das organizações e projetos pode ajudar a melhor compreender a realidade e propor correções, alternativas e mesmo confirmar hipóteses de atuação. Desta forma, a maior clareza do que é percebido pelos públicos prioritários de um projeto de investimento social privado como o Espaço Criança Esperança de Belo Horizonte (ECE-BH) pode contribuir para a reflexão sobre estratégias de relacionamento, gerenciamento da imagem e desenvolvimento de projetos de investimento social privado e de políticas públicas, dada as suas características<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Terceiro Setor - formado por organizações privadas, não-governamentais, de interesse público e sem finalidade lucrativa (FERNANDEZ, 1994, TEODÓSIO, 2006).

<sup>2</sup> As características do ECE-BH estão descritas no capítulo 4.

A questão central desta pesquisa reside em saber *qual o alinhamento entre a percepção dos públicos de relacionamento sobre a organização e como os gestores gostariam que a organização fosse percebida por estes públicos*. Como objetivo geral, esta dissertação pretende identificar os atributos da ‘imagem organizacional’ percebida pelos públicos de relacionamento prioritários do Projeto Criança Esperança em Belo Horizonte (ECE-BH) e o seu alinhamento com a ‘imagem desejada’ do grupo gestor do ECE-BH. Os objetivos específicos são:

- Identificar os principais atributos da imagem organizacional (1) do Espaço Criança Esperança percebidos pelos públicos prioritários;
- Identificar os principais atributos da imagem desejada (2) do grupo gestor do ECE-BH;
- Confrontar e analisar quais são os atributos comuns e os distintos, percebidos nas imagens (1) e (2);
- Analisar os possíveis impactos do alinhamento ou não entre as imagens organizacionais percebidas pelos públicos de relacionamento prioritários e a imagem desejada pelo grupo gestor, no que se refere à gestão do ECE-BH;
- Averiguar a percepção dos públicos de relacionamento prioritários sobre as organizações parceiras no ECE-BH (PUC Minas, Unesco, PBH e Rede Globo) no que se refere a significados relacionados à responsabilidade social.

Supôs-se, também, três hipóteses de trabalho. São elas: (1) quanto maior for a *proximidade*<sup>3</sup> do público de relacionamento, maior será o alinhamento entre imagem desejada pelos gestores do ECE-BH e imagem organizacional percebida por aquele grupo; (2) A imagem percebida do ECE-BH pelos educandos é mais próxima da imagem organizacional percebida do ECE-BH pelos funcionários do que da imagem desejada pelos gestores do ECE-BH; (3) os familiares dos educandos, mesmo fazendo parte da comunidade, têm a imagem organizacional percebida do ECE-BH mais próxima da imagem organizacional percebida pelos educandos do que a imagem organizacional do ECE-BH percebida pela comunidade.

O caminho traçado para responder a questão e verificar as afirmativas das hipóteses de trabalho possui três partes. A primeira parte, em que se desenvolveu a fundamentação teórica, é composta por três capítulos, sendo que o **primeiro** apresenta a pesquisa. O **segundo capítulo** disserta sobre a imagem no cenário contemporâneo, os primeiros estudos sobre a

---

<sup>3</sup> Neste trabalho, a proximidade é definida como a condição do que é ou está próximo do projeto, em termos de vínculos formais, participação e utilização da infra-estrutura.

imagem que tiveram seu início na década de 50 com os estudos de Martineau (1958) e, também, as questões relativas ao gerenciamento da imagem, suas especificidades e desafios.

O **terceiro capítulo** aborda a interface entre imagem e identidade das organizações. Dentre as perspectivas que abordam a identidade e sua interface com a imagem, focou-se em duas perspectivas, uma que aborda a idéia de identidade permanente e outra em que a identidade tem um senso de continuidade.

A segunda parte deste trabalho aborda as características do ambiente em que se inseri o objeto empírico para depois descrevê-lo e, em seguida, apresenta a metodologia adotada. É formada pelo quarto, quinto e sexto capítulos. O **quarto capítulo** situa as mudanças ocorridas no cenário contemporâneo, no que se refere ao crescimento das organizações do Terceiro Setor e da Responsabilidade Social Empresarial. São apresentados dados de crescimento, ocupação e problematizadas algumas questões relativas à expansão das atividades na área social, sejam elas de origem governamental, empresarial ou de organizações não governamentais bem como dos projetos resultantes de parcerias.

O **quinto capítulo** aborda o Projeto Criança Esperança e o Espaço Criança Esperança de Belo Horizonte (ECE-BH). Descreve a trajetória e estrutura da campanha de arrecadação de recursos para depois abordar as características do ECE-BH, sua história, seus princípios e valores, infra-estrutura, recursos humanos, parcerias, recursos financeiros e objetivos pedagógicos. O **sexto capítulo** apresenta o tipo e método de pesquisa adotado, as unidades empíricas de análise, amostragem, forma de coleta e análise de dados.

A terceira parte inicia-se com o **sétimo capítulo**, em que os resultados da pesquisa empírica são apresentados e analisados, no que se refere à percepção de responsabilidade sobre os parceiros locais e, mais particularmente, às percepções dos públicos pesquisados sobre os comportamentos e atitudes do projeto ECE-BH, definida neste trabalho como a **imagem organizacional** e o alinhamento desta percepção com a **imagem desejada** pelos coordenadores do ECE-BH.

O **oitavo** e último capítulo traz as reflexões, conclusões e limites da pesquisa, bem como as possíveis implicações teóricas e práticas e as sugestões para estudos futuros.

## 2 AS IMAGENS NO CENÁRIO CONTEMPORÂNEO

O lócus por excelência de questões relativas às imagens é a chamada pós-modernidade, denominação utilizada para caracterizar o cenário contemporâneo, a partir das duas últimas décadas do século XX. Como definição, tendo em vista o sentido do termo, Harvey (1992) ressalta que talvez só haja concordância na afirmação de que a pós-modernidade representa algum tipo de reação à modernidade, ou mesmo o resultado das mudanças ocorridas em seu interior. No que se refere à interpretação destas mudanças, especialmente nas questões relativas aos impactos sociais e às alternativas que elas poderiam colocar, autores as relacionam sob óticas distintas que, no seu conjunto, facilitam as reflexões sobre a complexidade da sociedade pós-moderna. Nesse sentido, alguns autores caracterizam a sociedade pós-moderna por pós-industrial, sociedade da informação e do conhecimento. Até mesmo algumas de suas características foram utilizadas para denominá-la como, por exemplo, sociedade do consumo, do espetáculo, dentre outras (BAUMAN, 1999; BELL, 1999; BAUDRILLARD, 1991; DEBORD, 1997; GIDDENS, 1990; HALL, 2001; HARVEY 1989).

Com o objetivo de relacionar e entender o cenário atual de transformações em que se inserem as organizações, as análises sobre o desenvolvimento da sociedade contemporânea propostas por Alvesson (1990) procuram capturar algumas importantes tendências que se inter-relacionam para explicar as questões relativas à imagem. Nesta tentativa, retratam-se as mudanças nas características socioestruturais e materiais contemporâneas. A isso, somam-se as características da pós-modernidade, em que as relações sociais, os aspectos materiais da existência e os padrões culturais, de relativamente estáveis, bem integrados e facilmente compreensíveis, passam a mais fragmentados e artificiais como, por exemplo, a automação e a tecnologia da informação, dentre outros. Em certo sentido, a sociedade substantiva (real) está sendo reduzida, onde há uma realocação do mundo fundamentado na confiança em objetos duráveis por um outro, composto de imagens sedutoras e hiper-reais (ALVESSON, 1990; BAUDRILLARD, 1991). Neste contexto, a noção denominada “simulacro” proposta por Jean Baudrillard para explicar a paisagem pós-industrial, se dirige justamente contra este apagamento dos limites entre o real e suas representações.

Para Baudrillard (1991), o simulacro refere-se ao processo através do qual uma representação ou imagem toma, cada vez mais, o lugar do objeto real que ele deve supostamente representar. Ele chamou a atenção para o fato de que os lapsos entre real e imaginário (não representados nos simulacros) haviam ultrapassado âmbitos específicos (nas

relações de trabalho e psique) produzindo uma hiper-realidade. Para ele, a era da reprodução técnica do mundo intensificou-se de tal maneira que passou a assimilar aquilo que existe a um sistema de signos que neutraliza a própria concepção de "original" dos objetos naturais que a linguagem representaria. Assim, no cotidiano, as pessoas não lidam com realidades palpáveis, mas sim com um "código". Ele argumenta que o mundo contemporâneo, fundamentado em imagens hiper-reais, está vinculado à hegemonia do imediato, em que nosso imaginário sofre mutações sob o impacto dos simulacros, ou seja, das experiências que reescrevem a dicotomia entre real e imaginário. Este imaginário inclui, por exemplo, os sentimentos e as imagens a respeito dos líderes políticos e das organizações, a interação breve e superficial das pessoas com as pessoas, os objetos que são frequentemente compartilhados fora do ambiente de trabalho e a visão geral de mundo da forma que lhes parece (BAUDRILLARD, 1991).

Assim, Alvesson (1990), ao apontar quatro elementos distintos e relacionados nas tendências contemporâneas (mudanças culturais, aumento da complexidade e da turbulência do mundo moderno, expansão do setor de serviços e expansão dos meios de comunicação de massa) presentes nas características anteriormente descritas por outros autores (BELL, 1999; HARVEY, 1992; NAISBITT, 1984; TOFFLER, 1981) ressalta que a nova ordem social tem como marca registrada a imagem, em contraponto à anterior, caracterizada pela "substância" (real). Como ponto de partida para se abordar essa característica admite-se que no cenário contemporâneo as formas de socialização e as características psicológicas das pessoas diferem-se daquelas que prevaleciam na metade do século passado (ALVESSON, 1990). Desta forma, no cenário pós-moderno averigua-se uma fragmentação da totalidade social em nível individual, econômico e sociocultural, uma maior volatilidade nas identidades, mais fracas e flexíveis que perdem continuamente a consistência.

(...) paisagens culturais de gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade, que, no passado, nos tinham fornecido sólidas localizações como indivíduos sociais. Essas transformações estão também mudando nossas identidades pessoais, abalando a idéia que temos de nós próprios, como sujeitos integrados. Esta perda de um 'sentido de si' estável é chamada, algumas vezes, de deslocamento ou descentração do sujeito. (HALL, 2001, p.9).

É neste contexto que as organizações e os estudos em imagens das organizações se inserem. A imagem refere-se a alguma coisa afetada pelas intenções de atores particulares (organizações) para quem é alvo da ação instrumental e ela é escolhida externamente como um conceito particular, supostamente para se descrever ou dizer de algo. Não é, necessariamente (ou mesmo quase sempre), uma parte fortemente integrada da realidade

referida, mas sim superficialmente relacionada, e mesmo que ela possa ser afetada nela própria isso não implica afetar diretamente ao que ela se refere (ALVESSON, 1990). Assim, a necessidade de uma reflexão prévia sobre o significado da imagem reside no fato de que o conceito é um tanto quanto enganoso para se definir, e seu status ontológico não é fácil de se estabelecer.

## 2.1 Primeiros estudos em imagem

Segundo personagens célebres da história, as imagens são os elementos básicos do pensamento. Esta perspectiva reflete uma convicção presente nas obras de Platão e Aristóteles, John Locke, David Hume e, mais recentemente, John Stuart Mill (BALMER; GREYSER, 2003). Gutlip (1991) diz que o termo imagem vem do termo latino correspondente a imitação. Outros autores associam imagem com a idéia de réplica (HOROWITZ, 1978). Para muitos autores do campo da psicologia, imagem é um tipo de cognição. Eles vêem as imagens como “imagens mentais” ou idéias de ordem visual, sensorial ou espacial, análogas à realidade. Para autores de marketing e relações públicas, a imagem seria como um termo ‘guarda-chuva’ reunindo todas as atividades de comunicação e seus efeitos que ocorrem entre a organização e seus públicos. Em outras palavras, a imagem define o relacionamento simbólico entre organizações e públicos, ocorrendo estritamente através das interações comunicativas (GRUNIG, 1993).

Dado esse contexto inicial, dois autores na década de 1950 desempenharam papel fundamental na discussão sobre imagem, em especial imagem corporativa. Credita-se a Boulding (1956) e Martineau (1958) um papel central no estímulo ao interesse na *percepção*, no contexto organizacional e de negócio. Neste sentido, o conceito de imagem corporativa foi trabalhado primeiro por ambos, para depois alcançar uma popularidade considerável, nos estudos organizacionais, de marketing e comunicação.

Boulding (1956) notou que as pessoas utilizam-se das imagens de múltiplas maneiras. Para além, concluiu que havia uma dependência humana relativa às imagens e que existia um *link* quase primitivo entre a imagem individual de uma organização e o comportamento das pessoas em relação a ela.

Já em 1958, Martineau (1958) escreveu o artigo intitulado *The Personality of Retail Store*, publicado pela *Harvard Business Review* (HBR) na edição de janeiro – fevereiro

daquele ano. O conteúdo revelava que uma imagem favorável promove a organização, agregando uma distintiva vantagem competitiva.

Posteriormente, no mesmo ano, Martineau (1958) escreveu o artigo *Sharper Focus for the Corporate Image*, que incentivou uma série de novos artigos e livros acerca do tema ‘imagem corporativa’. A produção científica refletia tanto o aumento do uso da imagem quanto o aumento das pesquisas de imagem pelo mundo corporativo (BALMER e GREYSER, 2003).

Nos seus estudos, Martineau (1958) concluiu que a imagem poderia ser gerenciada, mas argumentava que somente as práticas de relações públicas seriam insuficientes para projetar uma imagem sustentável. Já naquela época, o autor destacava que as organizações buscavam sofisticadas estratégias e esforços conscientes para criar uma distinta e positiva imagem de marca. Assim, o sucesso da marca dependia tanto de significados e dimensões psicológicas quanto das propriedades materiais e, em algumas (e inúmeras) instâncias, mais puramente de atributos subjetivos. Resgatando Boulding (1956), Martineau (1958) ressalta que as pessoas relacionam a organização segundo suas crenças e percepções mais do que com os fatos e símbolos. Em outras palavras, as pessoas se relacionam com a organização de acordo com o que acreditam ser verdade e não, necessariamente, com o que seja a verdade. Desta forma, o comportamento das pessoas em relação à organização, seus produtos e serviços, não envolvem somente o preço, nem a distribuição, nem os produtos, mas sim todo um conjunto de atitudes que orientam e direcionam o comportamento desses naquela área (MARTINEAU, 1958).

A complexidade do conceito de imagem corporativa e sua associação com o gerenciamento da imagem residem no fato das organizações estarem engajadas em discursos com os seus diversos públicos, com a possibilidade, quase inevitável, que esses públicos retenham diferentes imagens da organização (MARTINEAU, 1958). Um importante aspecto do trabalho de Martineau (1958) está no conceito de imagem estereotipada (*stereotypical image*), considerado como “o que” todos sabem sobre a organização. Como as percepções acerca da organização podem ser diferentes entre os diferentes indivíduos e grupos, existem importantes elementos estereotipados que são similares entre os *stakeholders*<sup>4</sup>, tanto positiva ou negativamente. Para o autor, a grande dificuldade em mudar uma imagem negativa se dá porque as atitudes individuais estão inseridas em uma matriz de sentimentos que continuam

---

<sup>4</sup> Neste projeto, a definição de *stakeholder* é a de FREEMAN (1994, p. 79) que conceitua o termo como “indivíduos e grupos que podem afetar ou serem afetados pelas organizações através de suas realizações.”

imunes à lógica. Os sentimentos simplesmente impedem que as pessoas aceitem a realidade. Da mesma forma, a imagem corporativa pode trazer uma riqueza de significados que aproximem seus *stakeholders* com maior efetividade do que as tradicionais campanhas publicitárias (MARTINEAU, 1958).

Martineau (1958) conclui que não há somente uma “personalidade corporativa”, isso porque toda organização tem diferentes públicos. Os principais, segundo ele, são os acionistas, empregados, vendedores e compradores, que vêem e percebem diferentes aspectos da imagem corporativa. Toda atividade da organização adiciona algum significado público à gestão que está por trás da organização. Desta forma, muitos significados podem emergir na mente do consumidor no ato de decisão de compra.

A abordagem de Grunig (1993), no que se refere ao conceito de imagem corporativa, pode soar, primeiramente, como um paradoxo. Isso porque ele aponta que o conceito de imagem corporativa pode ser utilizado como sinônimo para outros conceitos, como mensagem, reputação, percepção, cognição, atitude, credibilidade, crença, comunicação e relacionamento. Nesse contexto, ‘imagem’ é um termo que pode gerar discussões e conflitos entre seus usuários, sejam eles profissionais de marketing, acadêmicos ou relações públicas. Se o termo possui muitos significados denotativos, fica difícil teorizar, definir, mensurar ou observar (GRUNIG, 2003).

Corroborando com Grunig (1993), Balmer e Greyser (2003) ressaltam que o conceito de imagem traz, ao longo do tempo, algumas dificuldades devido às inúmeras associações. Cinco problemas são identificados como centrais em relação à imagem corporativa:

1. Os múltiplos significados;
2. As associações negativas;
3. A dificuldade ou impossibilidade de controle;
4. A multiplicidade;
5. Os diferentes efeitos de imagem em distintos grupos de *stakeholders*.

Desta forma, a fascinação acerca da imagem e percepção tem resultado na emergência de várias e distintas escolas de pensamento. Do ponto de vista do marketing, as pesquisas em imagem, comumente classificadas como imagem de marca, concentram-se na natureza do processo de informação. O foco gira em torno dos atributos cognitivos e dos significados afetivos relacionados a um objeto (que pode ser uma cerveja, detergente, computador, carro, etc.) quando os receptores se confrontam direta ou indiretamente com eles. Nessa direção, a

construção da equidade de marca repousa na criação de uma familiaridade na associação da marca, de modo favorável, forte e singular, tornando a marca atrativa e desejável. Os estudos concentram-se, em sua maioria, na marca e no seu processo de comunicação. (KELLER, 1993; SCHULTZ; LAUTERBRON; TANNENBAUM *apud* FROMBRUM; RIEL, 1997).

Na literatura são encontradas várias definições de imagem sendo, em geral, abordada como resultado das impressões subjetivas fixadas nas mentes das pessoas, retidas por meio de experiências e sensações, em que pese não ser, necessariamente, resultado das experiências atuais dos indivíduos. Para Dowling (1986), de forma muito semelhante à Martineau (1958), pessoas distintas podem ter imagens diferentes sobre o mesmo objeto.

(...) uma imagem é o conjunto de significados pelo qual um objeto é conhecido, e através do qual as pessoas o descrevem, recordam e relacionam. É dizer, o resultado da interação das crenças, idéias, sentimentos e impressões de uma pessoa sobre um objeto. (DOWLING, 1986 *apud* RIEL, 1997, p.28).

Dowling (1986) percebeu, após a observação de variadas organizações, que há um esforço intencional para se atrair os diferentes públicos de interesse, explicitando a existência de uma gestão da imagem com vistas a otimizar os resultados esperados, sejam eles econômicos ou sociais. Isso quer dizer que as organizações e também suas extensões, como projetos de investimento social privado, podem planejar e maximizar os retornos com a sua imagem. Sendo assim, a imagem é objeto de uma ação instrumental. Almeida (2005) aponta que a formação da imagem é relacionada à experiência individual e, simultaneamente, é a somatória de sensações, percepções e inter-relações de atores sociais, corroborando com a idéia de que um ator social pode deliberadamente projetar determinada impressão em um público determinado.

Ou seja, há duas dimensões da imagem, uma como retrato interno (sensação e percepção e outra imagem fabricada (construída pela comunicação). Ela pode ser mais ou menos verdadeira, mais ou menos precisa, mais ou menos saliente, mais ou menos significativa (ALMEIA, 2005, p. 58).

Desta forma, pode-se destacar que ela é a resultante de dois processos. O primeiro diz respeito ao processo de construção de sentido de determinado público e o segundo determinado pelo processo de comunicação da organização. Esse pode ser sistematizado ou não, tanto formal quanto informal, bem ou mal administrado, com ênfase maior ou menor no controle. Portanto, a imagem é um processo simbólico em que seu significado está sempre em

construção, já que depende de variáveis diversas e da recepção da audiência, essa, em constante mutação (ALVESSON, 1990; DOWLING, 1986).

A imagem organizacional seria como uma fotografia que um público ou indivíduo tem da organização (RIEL, 1997). É também consequência dos processos de comunicação entre a organização e seus públicos, destacando-se a interação e a informação, possuindo múltiplas aparências, sendo muitas das vezes ambígua e complexa. Nesse contexto, pode-se sugerir que a comunicação tem papel fundamental na formação da imagem, pela sua capacidade de construção de significados e símbolos (BOULDING, 1986).

Ao querer ser percebida de uma forma pelos seus públicos, a organização seleciona aquilo que se quer destacar, para que possa lhe assegurar ou apoiar seus objetivos corporativos com mais segurança. Neste sentido, uma organização não explicita aos seus públicos as suas fraquezas e vulnerabilidades, ou, pelo menos, não de forma intencional ou planejada e, por outro lado, destaca suas qualidades e valores (ALVESSON, 1990). Esses podem ser, por exemplo, a transparência nos relacionamentos comerciais, o bom atendimento, o cuidado com os funcionários, as práticas de responsabilidade social voltadas à comunidade, etc. Como a competitividade tende a crescer no atual contexto global, as organizações selecionam as representações simbólicas que provavelmente as distinguirão positivamente face às outras. É nesse sentido que o processo de comunicação contribui para que se construa a representação simbólica idealizada pela organização, em um ambiente complexo e ambíguo. Pode-se dizer, nesse sentido, que a imagem corporativa reflete parte da identidade corporativa, sendo essa entendida como a soma total de todas as formas de expressão que uma organização usa para ofertar uma perspectiva de sua natureza (ALVESSON, 1990).

Segundo Riel (1997) vários fatores externos influem na imagem de uma organização. A influência da conduta (positiva ou negativa) de certos membros da empresa, o processo de divulgação (forma e conteúdo), as formas racionais e (aparentemente) irracionais com que os membros de um público-alvo selecionam as mensagens oferecidas pelas organizações. Portanto, resulta da cultura organizacional, dos comportamentos e das práticas de negócio da empresa, bem como dos tipos de relacionamentos que os gestores estabelecem com os *stakeholder*-chave da organização. Também a cultura corporativa influencia as percepções e motivações dos gestores organizacionais, bem como as suas interpretações e reações às adversidades do ambiente, justificando suas decisões e estratégias com os *stakeholders*-chave (BARNEY, 1986; MILES; CAMERON, 1982).

Para Balmer e Greysser (2003), não obstante a pluralidade conceitual, tradicionalmente as imagens são categorizadas de acordo com uma entre as quatro perspectivas descritas no Quadro 1.

PERSPECTIVA	FOCO
1ª perspectiva	Foco na corporação como um transmissor de imagens
2ª perspectiva	O problema a ser equacionado reside na imagem do receptor final
3ª perspectiva	Focalizada na imagem em si, podendo ser de uma empresa ou de um país.
4ª perspectiva	Foco nas imagens construídas, em outras palavras, “crenças sobre crenças”.

**QUADRO 1: Escolas de Pensamento em Imagem**  
**Fonte: Adaptado de Balmer e Greysner (2003, p.174)**

Ainda segundo Balmer e Greysner (2003), na medida em que as pesquisas foram se desenvolvendo, foram criadas várias categorias. Elas foram agrupadas em uma das quatro perspectivas citadas anteriormente, detalhadas no Quadro 2.

PERSPECTIVA	CATEGORIA	DESCRIÇÃO
CATEGORIAS DE GERENCIAMENTO DE IMAGEM (imagens transmitidas)	IMAGEM PROJETADA	Criação e projeção de uma única imagem a multivariados grupos de <i>stakeholders</i> (pode não estar fundamentada na realidade).
	IMAGEM VISUAL	Similar à anterior, mas baseada na noção de que ela é alcançada a partir de identidades visuais e logotipos.
	IMAGEM FUTURA DESEJADA	A articulação pela corporação de uma imagem desejada (em algum tempo futuro) a ser retida por todos os <i>stakeholders</i> . Pode também ser vista como uma variante da imagem projetada baseada na visão da alta gerência.
CATEGORIAS DE IMAGENS NA PERSPECTIVA DO RECEPTOR FINAL	IMAGEM TRANSITÓRIA	A imediata e momentânea imagem mental construída pelo receptor por meio da observação direta, interpretação de símbolos, da comunicação formal, etc. São emitidas pela organização.
	REPUTAÇÃO CORPORATIVA	Julgamentos sobre a organização por meio do tempo, baseados em seu comportamento, <i>performance</i> e das experiências coletivas da organização. A reputação corporativa tende a ser estável.
	IMAGEM DO USUÁRIO DA MARCA	A imagem da corporação ou produto que mais se aproxima e corresponde à própria imagem do <i>stakeholder</i> ou grupo de <i>stakeholders</i> .
	IMAGEM ESTEREOTIPADA	Formada pelas crenças compartilhadas através de todos os grupos de <i>stakeholders</i> . Em princípio, aplica-se à variedade de tipos de imagens. Isso

		não implica que as percepções sejam idênticas, mesmo que algumas dimensões sejam as mesmas.
CATEGORIAS DE FOCO NA IMAGEM	IMAGEM DE MARCA	A percepção da marca em relação a outras na mesma indústria ou classe de produtos.
	IMAGEM DO SETOR	A imagem de um setor.
CATEGORIAS DE IMAGENS PERCEBIDAS	IMAGEM PERCEBIDA	Relacionada a como os empregados vêem a percepção da audiência externa sobre a organização.
	IMAGEM ESTRATÉGICA PERCEBIDA	Relacionada a como a alta gerência vê a percepção da audiência externa sobre a organização.
	IMAGEM DO USUÁRIO DA MARCA PERCEBIDA	Relacionado a como a organização vê a forma com que os diferentes grupos de <i>stakeholders</i> vêem a corporação no contexto de suas próprias imagens.
	IMAGEM ESTEREOTIPADA PERCEBIDA	Relacionado a como a organização o vê as crenças compartilhadas sobre a organização por todos os grupos de <i>stakeholders</i> .
	IMAGEM DE MARCA PERCEBIDA	Relacionado a como a organização vê a percepção dos <i>stakeholders</i> sobre a corporação, face a outras corporações que atuam no mesmo setor.
	IMAGEM DO SETOR PERCEBIDA	Relacionado a como um setor industrial como um todo vê como outros <i>stakeholders</i> vêem o setor.

**QUADRO 2: Perspectivas e Categorias em Imagem.**  
**Fonte: Adaptado de Balmer e Greyser (2003, p.174)**

A imagem, juntamente com a identidade organizacional, é a base dos estudos sobre a reputação (ANAND, 2002; ALMEIDA, 2005). Na literatura específica, vários autores destacam que a reputação corporativa possui duas características distintas:

- É formada ao longo do tempo;
- É baseada no que a organização faz e como ela se comporta.

Essas duas características que distinguem o construto da reputação corporativa do construto da imagem corporativa, embora alguns autores tratem a ambos como um sinônimo. Todavia, os estudos recentes marcam bem as diferenças entre os vários conceitos envolvidos nesta área de pesquisa, como pode ser observado no Quadro 3.

<b>Denominação</b>	<b>Definição na literatura</b>	<b>Principais autores</b>
Imagem externa construída	Percepção dos membros da organização sobre como o público externo vê a organização.	Dutton; Dukerich (1991) Dutton; Dukerich, Harquail (1994)
Percepção de prestígio externo	Percepção dos membros da organização sobre como o público externo vê a organização. Também denominada imagem externa construída.	Smidts; Pruyn e Riel (2001); Carrol e Riel (2001); Elstak e Riel (2004); Carmeli e Freund (2002); Carmeli (2004)
Imagem projetada	Imagem criada por uma organização para ser comunicada aos seus públicos podendo representar ou não a realidade.	Alvesson (1990) Bernstein (1984)
Imagem desejada	Como a organização gostaria de ser vista por seus públicos internos e externos, num dado momento, no futuro. Trata-se da percepção idealizada de uma visão da alta administração.	Gioia; Vhittipeddi (1991) Gioia; Thomas (1996)
Identidade corporativa	Representações consistentes e direcionadas da organização, enfatizadas através do gerenciamento de símbolos corporativos e logotipos, estrategicamente planejadas e operacionalmente aplicadas aos seus públicos interno e externo.	Olins (1989) Riel; Balmer (1997)
Impressão transitória	Interpretação de curto prazo construída pelos receptores através da observação direta ou interpretação de símbolos fornecidos pela organização.	Berg (1985) Grunig (1984, 1997)
Reputação	Julgamento coletivo do público externo de ações e realizações da organização. Relativamente estável e de longo prazo.	Frombrum (1996) Frombrum; Shanley (1990)

**QUADRO 3: Abordagens do Conceito de Imagem, Identidade e Reputação**  
**FONTE: Almeida (2005)**

Tanto a imagem corporativa quanto a reputação corporativa podem ser alocadas no contexto individual ou em grupos de *stakeholders* que têm diferentes ansiedades, interesses e aspirações, resultando em avaliações múltiplas de suas percepções da organização (BALMER; GREYSER, 2003).

Para alguns teóricos das organizações, a reputação corporativa, assim como a imagem, está enraizada no senso comum advindo das experiências dos empregados. Portanto, resulta da cultura organizacional e das formas de identidade das práticas de negócio da empresa, bem como dos tipos de relacionamentos que os gestores estabelecem com os *stakeholders*-chave da organização. A cultura corporativa influencia as percepções e motivações dos gestores organizacionais (BARNEY, 1986), bem como as suas interpretações e reações às

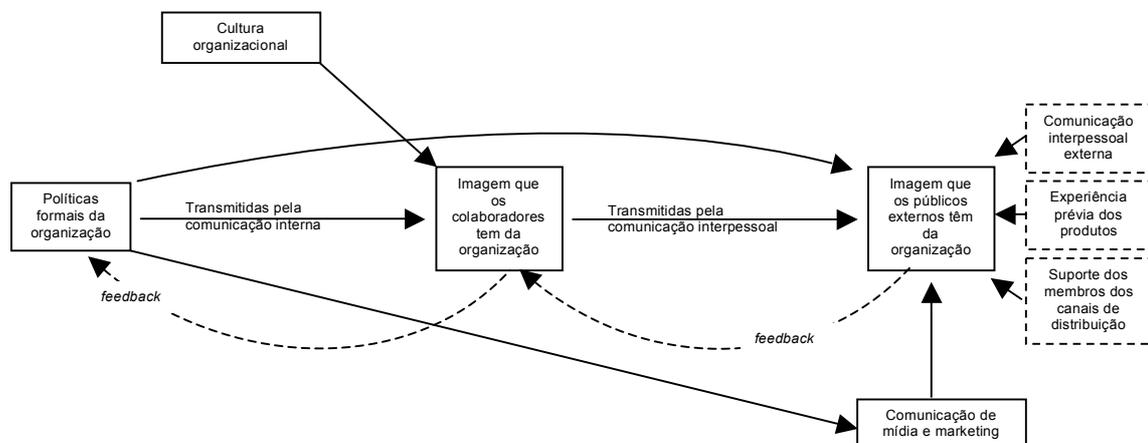
adversidades do ambiente, justificando suas decisões e estratégias com os *stakeholders*-chave (MILES; CAMERON, 1982).

Assim, destaca-se que o presente projeto se propõe a trabalhar com o conceito de **imagem desejada** que é uma visão idealizada da alta administração de como a organização gostaria de ser vista por seus públicos internos e externos, em um dado momento no futuro (GIOIA; VHITTIPEDDI, 1991; GIOIA; THOMAS, 1996) e seu alinhamento com a percepção sobre a **imagem organizacional**, definida neste trabalho como sendo a percepção dos *stakeholders* sobre os comportamentos e atitudes da organização, ou seja, é o conjunto de significados pelo qual a organização é conhecida, e pela qual as pessoas e grupos a descrevem, recordam e relacionam (DOWLING, 1986; RIEL, 1997).

## 2.2 O gerenciamento das imagens

Entender como as imagens são formadas é um fator importante e necessário para, posteriormente, se mensurar e gerenciar a imagem organizacional. Dowling (1986) desenvolveu um modelo que, segundo ele, pode ser usado para o desenvolvimento da estratégia adequada de modificação da imagem.

A figura 1 relata os tipos de informação que contribuem para a formação da imagem corporativa. São elas: (1) a experiência pessoal; (2) a comunicação interpessoal; (3) a comunicação de massa.



**FIGURA 1: Processo de Formação da Imagem Corporativa**

**Fonte: Dowling (1986, p. 111)**

A experiência pessoal e a comunicação interpessoal das pessoas, tanto dentro como fora da organização, representam as imagens da organização percebidas por esses grupos. A comunicação de massa da organização (publicidade e propaganda) representa a percepção da organização sobre ela mesma, isto é, a imagem que a organização quer que as pessoas tenham sobre ela. Segundo Dowling (1986), a discrepância entre essas duas imagens (percepção individual da organização versus imagem desejada pela organização) pode ser um sinal de que a estratégia de marketing da organização precisa ser modificada, sem, no entanto, indicar como. No modelo proposto, o termo 'políticas formais da organização' foi usado para distinguir aqueles atributos internos à empresa que podem ser identificados por qualquer pessoa que busca informações sobre ela. Incluem os (a) produtos, preços, qualidade, linhas e distribuição; (b) divulgação e publicação da prestação de contas; (c) divulgação e publicação das políticas corporativas; (d) condições físicas; (e) escopo das atividades; (f) afiliações formais com outras organizações; (g) divulgação de seus planos para o futuro, etc. Estes critérios formais da organização são filtrados por meio de um sistema de normas e valores tanto dos públicos internos quanto externos. Dowling (1986) afirma que é através dos canais internos e externos de comunicação da empresa que os empregados acessarão seu ambiente de trabalho, por exemplo, em termos de:

- Atitudes gerenciais e filosofia da organização;
- As relações do segmento de atuação da organização;
- Oportunidades relacionadas ao trabalho;
- Informações sobre as funções da organização;
- Notícias sobre os colaboradores das filiais;
- Conhecimento das gratificações e estruturas compensatórias, entre outros.

Esses elementos são combinados de acordo com a cultura organizacional da empresa, e é neste sentido que a comunicação assume papel importante, pois ela serve de ponte de sentido entre as pessoas para a transferência de informação e compreensão, sendo uma forma de atingir e compartilhar idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p.4).

Desta forma, de acordo com Gregory (1983), a cultura organizacional pode ser vista como possuindo uma série de culturas internas que podem equivocar-se e aumentar a tendência de ocorrerem conflitos. Neste contexto, a imagem corporativa pode ajudar a

diminuir as diferenças do multiculturalismo e alcançar uma melhor abrangência de integração. (DEAL; ALLAN, 1982).

Ouchi citado por Dowling (1986) argumenta que o desenvolvimento da cultura organizacional pode ser um meio eficiente para promover uma boa gestão sobre as aspirações e comportamentos dos empregados em situações de alta incerteza e complexidade. Dowling (1986) exemplifica argumentando, primeiramente, que empregados de grandes empresas japonesas têm sido socializados para fazerem o que é melhor para a empresa preferencialmente ao que seja melhor para eles mesmos. Cabe destacar que o significado da socialização clareia o papel da cultura no gerenciamento de trabalhadores, em especial aqueles com um alto nível de autonomia comportamental. Além disso, a propaganda da organização tem efeito sobre a cultura organizacional, podendo ser reforçada, por exemplo, ao se associá-la diretamente aos nomes da marca e suas logos. Assim, a organização pode utilizar a propaganda corporativa com seus símbolos para promover a lembrança e o reforço da imagem desejada (ALVESSON, 1998).

Um aspecto interessante do gerenciamento da imagem reside na noção de distanciamento entre a pessoa e o objeto, o que pode gerar uma amplitude de difícil gerenciamento. Isto é, já que a imagem é tomada primeiramente como uma fotografia de “alguma coisa” desenvolvida por uma pessoa e/ou público, a percepção vai depender do nível de interação, da relação de profundidade, da riqueza ou não de informações e da visão, mais geral ou específica, ou mesmo de um contato próximo ou não com o objeto. Segundo Alvesson (1990), se as pessoas ou grupos têm muitas informações sobre o objeto e simultaneamente há ausência de pré-concepções (positivas ou negativas), então a fotografia é muito complexa e multifacetada. Para ele, uma grande diferença ou amplitude, neste sentido, pode ser problemática para a organização e, provavelmente, as gerências não estariam interessadas na gestão da imagem que apresenta um amplo retrato. Isto porque são as nuances mostradas nos amplos e variados retratos que enfatizam aspectos que podem clarear não somente aquilo que é percebido como positivo, mas também as fraquezas e os aspectos negativos do negócio.

Alvesson (1990) acredita que a imagem não é, em primeiro plano, formada a partir das últimas experiências e percepções dos públicos sobre “o centro” (*core*) do objeto, mas se forma, primariamente, a partir da informação “[...] coincidente, não freqüente, superficial e/ou mediatizada, através dos meios de comunicação de massa, aparência pública, informações de terceiros etc.” (ALVESSON, 1990, p. 377). Destaca-se que os públicos externos avaliarão os produtos da organização e sua contribuição para a comunidade com referência a preço,

qualidade, produto, embalagem, alcance e distribuição; pós-venda; satisfação em relação ao que foi anunciado, sabor, quantidade, credibilidade; preocupação ambiental; atitude e comportamento dos colaboradores, etc. Desta forma, os significados emocionais e funcionais de vários aspectos das imagens corporativas são criados e transmitidos pela sociedade. Isto é, o amplo alcance das políticas e *performances* ou fatos sobre a organização combinam-se para influenciar o processo de formação da imagem corporativa, ressaltando que muitos desses fatos enganam mais do que propriamente proporcionam o controle direto das organizações (DOWLING 1986). No entanto, eles fornecem entradas dentro do processo de formação da imagem corporativa controladas diretamente pela organização para seus públicos externos e internos (comunicação interna e comunicação de marketing). Esses elementos têm sido tratados pela gestão como o primeiro estímulo para a formação da imagem corporativa. A experiência prévia de produtos, a comunicação interpessoal entre públicos externos e o suporte das pessoas dos canais de distribuição formam os três elementos finais do modelo proposto por Dowling (1986). Eles relacionam a experiência comunicada dos públicos que entraram em contato direto com a organização. Assim, as imagens corporativas como fotografias mentais percebidas e selecionadas sobre a organização podem funcionar como substitutas usuais do conhecimento acerca dela para seus diversos públicos, pois tem a capacidade de “transformar” a realidade. Em um contexto onde existe um *gap* entre o que se quer transmitir e o que é transmitido pela comunicação corporativa, elas tornam-se fundamentais.

De forma geral, Dowling (1986) ressalta que neste cenário as organizações focalizam suas primeiras preocupações nos consumidores. No entanto, outros públicos se relacionam com a organização, tais como acionistas e a comunidade financeira, empregados, comunidade do entorno, fornecedores, líderes de opinião, distribuidores, entre outros. Cada um dos públicos citados, quando entra em contato com a organização ou com a sua publicidade e propaganda, irá, automaticamente, formar uma impressão. Começa-se, neste instante, a se formar uma imagem da organização. Por isso, este autor considera a imagem corporativa um conceito ilusório, onde é preciso conhecer seu processo de formação e também como mensurá-la, para então se conseguir gerenciá-la. Nesse sentido, Alvesson (1990) ressalta a difícil, porém necessária aproximação, mesmo que superficial, de tópicos concernentes às ciências sociais, em especial sobre a “realidade objetiva”, estabelecendo como princípio elucidativo a diferença entre imagem e realidade objetiva, para ajudar nas reflexões sobre algumas questões.

Seguindo este raciocínio, uma imagem difere da realidade objetiva por ser uma representação de um objeto. Pode-se então propor que o relacionamento entre uma imagem e a realidade que se supõe cobrir é, na melhor das hipóteses, ambíguo. Autores como Berg e Gagliard (1986) sugerem que há uma necessidade de falsear a realidade como, por exemplo, quando uma organização mostra-se como aquilo que ela não é. Entretanto, o que se escolhe para ser mostrado deveria, primeiramente, passar por questionamentos em termos de escolhas e de capacidades, a partir de uma postura crítica, desta forma, buscando não se criar e tampouco transmitir uma falsa imagem. Assim, se uma imagem é criada para mostrar algo de um modo particular, com o objetivo de tornar, de certa forma, os sentimentos, idéias e sentidos críveis para a audiência, isso não deve ser entendido como um falseamento (ALVESSON, 1990). Caberia àqueles que elaboram as imagens evitarem a produção das que facilmente podem ser comprovadamente falsas. “A imagem é ambígua. Ela flutua em algum lugar entre a imaginação e a razão, entre a expectativa e a realidade” (BOORSTIN *apud* ALVESSON, 1990, p. 378).

Várias são as razões, no entanto, que podem levar uma organização a focar sua atenção no gerenciamento de sua imagem corporativa. Credita-se que a primeira razão refere-se ao fato de que as organizações estão interessadas em uma boa imagem corporativa, porque sentem que ela tem uma influência no comportamento do consumidor. A segunda residiria no fato de que muitas pessoas e grupos não entram em contato direto com a organização. Em algumas circunstâncias a percepção e avaliação são baseadas em um conjunto de informações extrínsecas. Outras conhecem a organização pelo que é comunicado por meio da divulgação publicitária de produtos e serviços ou pela comunicação institucional, isto é, a difusão de informações de interesse público sobre as políticas, práticas e os objetivos organizacionais (KUNSCH, 2003). Uma terceira está relacionada ao crescimento da responsabilidade social empresarial como um importante fator considerado no gerenciamento, tanto no planejamento de longo prazo quanto nas tomadas de decisão de curto prazo, principalmente em um contexto de desemprego, inflação, crescimentos incertos das economias, serviços sociais negligenciados, em que as considerações sobre o bem-estar público precisam ser explicitamente reconhecidas (DOWLING, 1986).

Finalmente, a quarta razão afirma que a promoção da imagem corporativa realizada por algumas organizações complementa o conceito de marketing de autores como Semenik e Bamossy (1995) e o de ‘megamarketing’ de Kotler (1984). Esse conceito estabelece que se o ambiente em que ocorrem as operações de marketing é melhor conceituado e entendido, para a organização, tornam-se mais controláveis as variáveis na formação da estratégia. Kotler

(1984) afirma que os 4 P's (preço, praça, produto e promoção) podem ser expandidos para 6 P's, que incluem o poder político e a formação da opinião pública.

Além disso, outras razões para que a organização promova sua imagem corporativa são:

- Prover subsídios para a publicidade da empresa e de seus produtos;
- Informar e relacionar-se com a mídia;
- Estimular as vendas;
- Ajudar a estabilizar as impressões sobre a organização;
- Criar uma identidade para os funcionários;
- Justificar os lucros e explicar seu papel;
- Ajudar a estabilizar a harmonia interna e compartilhar o conjunto de valores com os funcionários;
- Influenciar investidores e instituições financeiras;
- Orientar a nova direção ou mudança de nome da organização;
- Promover relações favoráveis com a comunidade, governo, grupos especiais de interesse e outros líderes de opinião;
- Criar uma compreensão e familiaridade com os produtos e serviços da organização;
- Utilizar a imagem como uma estratégia de posicionamento competitivo. (DOWLING, 1986, p.109).

Para Dowling (1986), o perfil da imagem de um setor ou organização percebido por seus públicos externos em relação aos negócios e no relacionamento entre a empresa, seus competidores e o segmento que ela opera em particular, é melhor entendido dentro de um quadro geral de crenças e atitudes retidas pelos vários públicos corporativos. Desta forma, Kunsch (2003) destaca que a comunicação institucional assume papel central na formação do quadro geral de crenças e atitudes, na medida em que ela pode ser a responsável principal pela formação de imagem e identidade corporativas fortes e positivas. Isso se dá por meio do gerenciamento estratégico das relações públicas das organizações, que constroem a “personalidade creditiva organizacional”, com objetivo de influenciar social e politicamente a comunidade em que a organização está inserida (KUNSCH, 2003).

Para se criar, por exemplo, uma atitude favorável à empresa entre os empregados por meio da propaganda corporativa (instrumento de comunicação interna<sup>5</sup>), uma grande empresa pode focar em seu presidente como um símbolo da organização, expressando seus valores e a liderança a ser seguida. Em uma pequena empresa onde as pessoas têm, quase sempre, um contato direto com o presidente, este tipo de estratégia é menos usual, pois as experiências

---

<sup>5</sup> Comunicação Interna – “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a integração possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno)” (KUNSCH, 2003, p.154).

baseadas no contato pessoal têm maior peso na formação de opiniões e crenças do que a mensagem em uma propaganda (DOWLING, 1986).

Como anteriormente sugerido, o objetivo do gerenciamento da imagem está na produção de fotografias atraentes da organização para seus variados públicos, como empregados, clientes, acionistas, governantes e outros, e para posicioná-la de uma forma benéfica (ALVESSON, 1990; DOWLING, 1986). Alvesson (1990) postula que isso pode ser conseguido de diversas formas e que um conjunto de estratégias no gerenciamento de imagens é possível, mas alguns bons aspectos para se dedicar, preferencialmente, são aqueles que focam nos pontos fortes e fracos das organizações. Outra opção seria a comunicação pela organização daquelas características tidas como verdadeiras de maneira mais criativa e positiva quanto possível e imaginável.

As organizações podem ser retratadas por uma infinidade de formas diferentes, sem violar a “verdade” (socialmente construída). Normalmente, as formulações e mensagens escolhidas são aquelas que têm conotações positivas. Além das imagens serem vistas em termos extremados como “pretas ou brancas” para utilizarmos uma metáfora, elas frequentemente podem ser vistas como localizadas em uma “zona cinza”, entre verdadeira (honestidade) e falsa (desonestidade) (ALVESSON, 1990).

Do ponto de vista do público interno, é importante conhecer como a organização é por eles vista, pois esse público é uma audiência importante para a produção da imagem na medida em que diferem dos públicos externos, usualmente distanciados de um perfeito conhecimento da organização (DOWLING, 1986). Por exemplo, muitas organizações quando vistas sob a perspectiva do empregado, revelam aspectos bastante ambíguos, na medida em que a identidade corporativa não revela um cuidado da organização com ela mesma (seu público interno), desta forma abrindo espaço para ações específicas na produção das imagens. O grau ou nível com que os empregados estão percebendo esta realidade significa, em larga medida, que o sentimento da identidade está sendo criado mais através das estruturas mentais do que com a realidade objetiva (ALVESSON, 1990).

Alvesson (1990) acredita que a explicação sobre o aumento do interesse corporativo e acadêmico no gerenciamento da imagem, a partir da década de 1980 e principalmente no setor de serviços, é facilitada se considerarmos as mudanças no contexto histórico-social. Ele descreve essas mudanças como a passagem de uma era mais real à outra de domínio da imagem. Neste contexto, o relacionamento entre identidade e imagem merece estudos específicos, que será tratado no capítulo seguinte.

### 3 IDENTIDADE E IMAGEM: APROXIMAÇÕES E INTERFACES

Muitos autores vêm estudando a imagem e sua relação com a identidade das organizações. Talvez essa tendência se explique pelo fato de ambos os conceitos relacionarem variáveis individuais e organizacionais e também pelo fato de ambas proporcionarem *insights* que dizem respeito ao caráter e comportamento da organização e de seus membros (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 1999). Dentre esses, alguns acadêmicos da área do marketing e das relações públicas focam seus estudos na representação visual da organização, especialmente por meio do design e do gerenciamento dos símbolos e logos das organizações (HATCH; SCHULTZ, 1997).

No entanto, para analisar a relação entre identidade e imagem das organizações, é necessário abordar algumas perspectivas teóricas e conceitos que tratam a identidade organizacional. Nessa área de estudos, a identidade é tratada pelos acadêmicos, tipicamente, como um entendimento coletivo dos membros sobre as características presumidas como centrais e relativamente permanentes da organização, sendo isso o que a distingue de outra (ALBERT; WHETTEN, 1985).

Uma perspectiva dos estudos em identidade propõe que as principais características da organização são presumidas como resistentes às tentativas efêmeras de mudança ou que acompanham modismos, basicamente porque elas amarram a história da organização. Neste contexto, Gagliardi (1986) argumenta que a principal estratégia de uma organização é usualmente adequar-se para a manutenção de sua identidade, especialmente, sob o tratamento de condições de mudança.

Já em outra perspectiva, Gioia, Schultz e Corley (1999) afirmam que a noção de identidade possui uma fluidez maior, mesmo com a idéia de que as principais características permaneçam através dos tempos. Eles acreditam que a diferença é sutil, contrapondo-se a Ashforth e Mael (1996) que não vêm na análise da fluidez da natureza da identidade (que distingue basicamente os conceitos de identidade permanente e identidade tendo continuidade) diferenças significativas. Todavia, cabe ressaltar que a identidade, mesmo que em nível individual, é uma construção social (GERGEN; DAVIS, 1985) derivada de repetidas interações com outros (COOLEY, 1902). Essa característica da identidade tem sido o coração da maioria das pesquisas e teorias em identidade individual e social (ASHFORTH; MAEL, 1996).

Retomando o que foi tratado anteriormente, a perspectiva que aborda a idéia de identidade permanente propõe que a identidade continua a mesma ao passar do tempo, isto é, tem certa permanência. Já a identidade com o senso de continuidade, desloca a interpretação e o significado das principais crenças e valores que se prolongam pelo tempo e pelo contexto, além de designá-las e mantê-las. Nesta segunda perspectiva, a idéia é que mesmo que à identidade sejam atribuídos certos valores permanentes, a interpretação desses valores não é necessariamente fixa ou estável. Ou seja, há uma ressignificação das principais crenças e valores que compõem as características centrais da identidade sem, no entanto, se ter uma alteração destas crenças e valores. Desta forma, frases como “nosso foco está no cliente”, “nosso foco é em resultados”, “nós somos uma empresa inovadora”, têm diferentes significações em determinadas épocas, já que a noção de clientes, resultado e inovação assumem diferentes significados e representações ao longo do tempo (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 1999).

Por analogia, o mesmo raciocínio pode ser tomado em conta no que diz respeito aos valores, tais como transparência, qualidade, responsabilidade social, educação continuada etc. Para exemplificar, responsabilidade social pode significar, em determinada época, ações voltadas para a comunidade do entorno da organização e, em outra, atenção ao meio ambiente, respeito aos *stakeholders*, atenção ao público interno ou mesmo a soma desses. Educação continuada pode significar treinamento para a execução de tarefas ou formação para o empreendedorismo, dependendo do momento histórico e da orientação da organização. Assim, “interpretações mudam [...] significam diferentes coisas para diferentes grupos em tempos diferentes”, mesmo que determinados membros da organização continuem assegurando para públicos de interesse que sua missão ou valores centrais continuam os mesmos (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 1999, p. 65).

Desta forma, observa-se que as pessoas vêm utilizando as identidades para diferentes papéis e situações de forma notadamente diferenciada, como evidenciado nas duas perspectivas anteriormente citadas. Em ambas, no entanto, o senso de formulação e preservação continua de si mesmo é fundamental para as noções de identidade, tanto em nível individual quanto para a identidade organizacional, porque ambas são construídas por um processo similar de interação com os públicos externos, tais como os clientes, a mídia, concorrência e instituições regulatórias (BERG; GAGLIARDI, 1985; FOMBRUN, 1996).

As abordagens tratadas sobre a identidade organizacional sugerem que, além de ser um fenômeno complexo, ela pode variar segundo o contexto em que se expressa (FIOL, HATCH; GOLDEN-BIDDLE, 1998). Mesmo que o senso de continuidade na interpretação

própria da organização em relação ao seu ambiente prevaleça, a identidade apresenta-se, apesar de tudo, inerentemente dinâmica. Nesse sentido, a identidade é

[...] realmente algo formado, ao longo do tempo, através de processos inconscientes, e não algo inato, existente na consciência no momento do nascimento. Existe sempre algo “imaginário” ou fantasiado sobre sua unidade. Ela permanece sempre incompleta, está sempre em “processo”, sempre “sendo formada”. (HALL, 2001, p. 38).

Como dito anteriormente, Gioia, Schultz e Corley (1999) argumentam que a noção de que a identidade é dinâmica e destacam duas linhas de estudos sobre identidade nesta perspectiva que trazem visões alternativas às tradicionais. A primeira é a “história revisitada” e a segunda é a “pós-modernista”.

A primeira parte do pressuposto de que se a história das organizações é considerada pelo senso comum como sendo importante, necessariamente torna-se imprescindível revisá-las. Assim, as mudanças propostas pela alta gerência têm se fundamentado a partir da observação de “quem temos sido como organização”. Não obstante, as propostas para uma mudança maior denotam a existência de alguma inconsistência no que se refere à identidade previamente estabelecida. Além de revisar suas atuais percepções sobre a organização, quando os membros se perguntam “quem nós somos” ou “o que nós queremos ser” eles também ingressam em um processo de revisão de suas atuais percepções sobre o passado (LOFTUS *apud* GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 1999). O que se acredita é que mesmo não havendo dúvidas sobre os fatos ocorridos, sempre haverá sobre seus significados.

Neste contexto, tanto a imagem quanto a identidade somente sustentam, indiretamente, alguns aspectos da herança do passado; outros aspectos desta herança são supridos pelas orientações atuais e (re)construções de significado dos eventos passados, enquanto as atuais necessidades da organização impulsionam a revisão daquilo que membros postulavam, nos primeiros tempos, como sendo as bases ou princípios da organização, sujeitando-as, desta forma, a uma nova interpretação e abastecendo a própria reinvenção do passado. Esse processo tende a encorajar a construção de uma história parcialmente mitológica que modifica previamente a identidade para adequar-se a alguma imagem atual ou futuramente desejada. Assim, a “história revisitada” tem uma inevitável implicação: “ela virtualmente assegura alguma infidelidade para a prévia concepção de identidade”. (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 1999, p. 71).

Frequentemente, ao desenharem e lançarem um esforço planejado de mudança, as organizações empregam a imagem futura desejada, como um estímulo e um guia para se

alcançar as revisões desejadas em sua estrutura, processo, performance e prestígio (GIOIA; THOMAS, 1996).

A demanda por um novo exame da ‘identidade atual’ parte, em larga medida, de algumas imagens que alinham a visão do passado e do presente e trazem as representações simbólicas dos estados futuros desejados, mas se a identidade existente não puder ser alterada de alguma forma, a tentativa de mudança provavelmente não logrará êxito (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 1999).

Da mesma forma que a imagem revisada requer a reconsideração sobre “quem nós temos sido” e os membros sustentam seu desejo de continuidade na identidade, ocorrem revisões nas atuais interpretações da antiga identidade. A conclusão da linha da ‘história revisitada’ é a apresentação de uma visão mais maleável sobre a identidade do que sugere o Modelo do Processo da Interdependência entre Identidade e Imagem<sup>6</sup>, simplesmente porque a identidade histórica é suscetível à reinterpretação de como as organizações tentam alinhar suas identidades com as imagens atuais. A tentativa de manter a continuidade com entendimento do passado faz a identidade parecer estável para quem a observa, mesmo com as mudanças (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 1999).

Seguindo a linha anteriormente apresentada, a linha ‘pós-modernista’ sugere que a imagem é fortemente influenciada pela identidade sendo, no entanto, mais enfática em seus argumentos. Autores como Baudrillard (1991) e Hassard e Parker (1993) sugerem que a imagem não somente influencia, mas domina o ambiente e o fazer organizacional. Segundo esses autores, tudo resulta na imagem, ou mais drasticamente, se encerra como uma ilusão. Para eles, o retrato da identidade dentro da tradição modernista enfatiza a influência da origem (sua fundação) e afirmam que o senso de identidade está retido no nível mais profundo da cultura organizacional (SCHULTZ, 1992). Nessa visão tradicional está relativamente fixada a noção de desenvolvimento histórico da identidade que assume a persistência de uma ‘identidade essencial’, a despeito da mudança de eventos, tempos e percepções. Assim, os modernistas vêem a identidade como a âncora central que permanece e preserva a distintividade, a despeito da necessidade das organizações por mudanças. Essa identidade é cuidadosamente projetada sobre o ambiente externo, onde se funde nas construções sociais de uma imagem, com o que Bordieu (1984) denominou “capital cultural”.

Tais imagens vão sendo substituídas e podem, em larga medida, influenciar o modo como os membros da organização percebem sua identidade, mas raramente irão assumir o

---

<sup>6</sup> Ver Figura 1, página 29

centro permanente da identidade organizacional. Essa idéia é notadamente diferente do perfil da vida organizacional retratado como dinâmico, efêmero, artificial e mesmo superficial, constante na literatura pós-modernista, que enfatiza o processo e predominância da imagem sobre afirmativa de bases substantivas para a identidade. Em resumo, o relacionamento entre identidade e imagem está voltado “de cima para baixo” quando olhamos por meio da perspectiva pós-modernista, ou seja, ao invés de emergir do cerne e da origem da organização, a identidade se torna “um camaleão, como imitação de imagens prevalecentes no mercado pós-moderno” (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 1999, p. 72).

Rosenau (1992) afirma que mesmo os autores pós-modernos menos radicais vêm a identidade mais próxima a uma ilusão, embora uma ilusão obrigatória para trazer de volta a segurança aos membros da organização. Em outras palavras, os membros da organização trabalham cuidadosamente e talvez de forma inconsciente na construção cotidiana da identidade, para manter a crença que eles são as mesmas pessoas ou organização que eram anteriormente.

Assim, os pós-modernistas acreditam que a identidade é melhor percebida como sendo uma ilusão devido à suscetibilidade das excentricidades das imagens e a presunção de que a identidade organizacional existe e está profundamente guardada pelos membros da organização. Nesta linha, a afirmativa de que a imagem ou identidade pode ter um caráter mais permanente simplesmente deixa de existir, dada a maleabilidade, superficialidade e sua capacidade de influência no ambiente organizacional (BAUDRILLARD, 1991; SCHULTZ, 1992).

No que se refere ao inter-relacionamento imagem e identidade, esse tem sido um campo de interesse de acadêmicos e executivos de algumas áreas como a organizacional, as relações públicas e o marketing. No entanto, tal relacionamento é complexo e abrange diferentes formas de conexão. Por exemplo, acadêmicos como Brown e Cox (1997), Grunig (1993) e Van Riel e Balmer (1997) utilizam o conceito de imagem, identidade corporativa e gerenciamento da imagem em suas tentativas de entender o relacionamento das organizações com seus diversos públicos. Olins (1995) afirma que o foco dado pelos acadêmicos para a identidade corporativa (que segundo eles, a despeito do rótulo, é tratada como uma forma de imagem projetada) está em como a “idéia central” da corporação é apresentada aos diversos públicos para se alcançar as metas organizacionais.

Embora o conceito de identidade corporativa esteja, para alguns acadêmicos, mais proximamente relacionado ao conceito de imagem projetada de Bernstein (1984), Balmer e Riel (1997) argumentam que a projeção da identidade é igualmente importante para os

públicos interno e externo. Não obstante, a imagem projetada pode ser diferenciada da identidade corporativa na medida em que as imagens projetadas, normalmente, são associadas a eventos, publicações, audiências e outros, enquanto que a identidade corporativa é usualmente utilizada abrangendo todas as representações simbólicas, gráficas e verbais usadas pela organização em seu gerenciamento e níveis de comunicação corporativa com seus vários públicos (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 1999).

Segundo Baudrillard (1999) a identidade se transformou em uma imagem sem identidade, porque a identidade é alocada por ‘simulacros’, termo usado por ele para designar as simulações de imagens externas. A identidade não mais retém o persistente e distinto centro de si própria, pois se tornou o reflexo das imagens do momento presente. Tanto Baudrillard (1991) quanto Perniola citado por Gioia, Schultz e Corley, (1999) vêem essas imagens amplamente construídas e transmitidas pelos meios de comunicação de massa e por veículos e canais estrategicamente planejados em um dado contexto. Em especial, Baudrillard (1991) enfatiza a perspectiva que as imagens não são originárias de uma realidade organizacional básica, mas, outrossim, tem sido transformada pela perseguição do sucesso em uma crescente volatilidade no mercado competitivo. Nessa visão, o processo de progressão da imagem começaria com:

(a) uma reflexão sobre a realidade fundamental; (b) os meios de mascarar e perverter a realidade fundamental para; (c) mascarar a ausência de realidade para; (d) Encurtar a influência em relação à própria realidade. (...) Nesse sentido, a imagem não somente suplanta a identidade como ambas se encerram como ilusões. (GIOIA; SCHULTZ ; CORLEY, 1999, p. 73).

De fato, as diferentes noções em imagem sugerem que ela é um conceito amplo, conotando as percepções internas e externas da organização, bem como as percepções projetadas e recebidas<sup>7</sup>. Neste sentido, Grunig (1993, p. 126) retrata duas óticas diferenciadas, fazendo a distinção entre a imagem “[...] como alguma coisa que o comunicador cria – construída e projetada ou entregue às outras pessoas...”, ou seja, a mensagem produzida pela organização; e a noção alternativa de imagem onde os “[...] receptores constroem significados – imagens – de suas observações pessoais da realidade ou de símbolos dados a eles por outras pessoas”, ou seja, a imagem como algum tipo de fotografia na mente dos públicos (GRUNIG, 1993, p. 126).

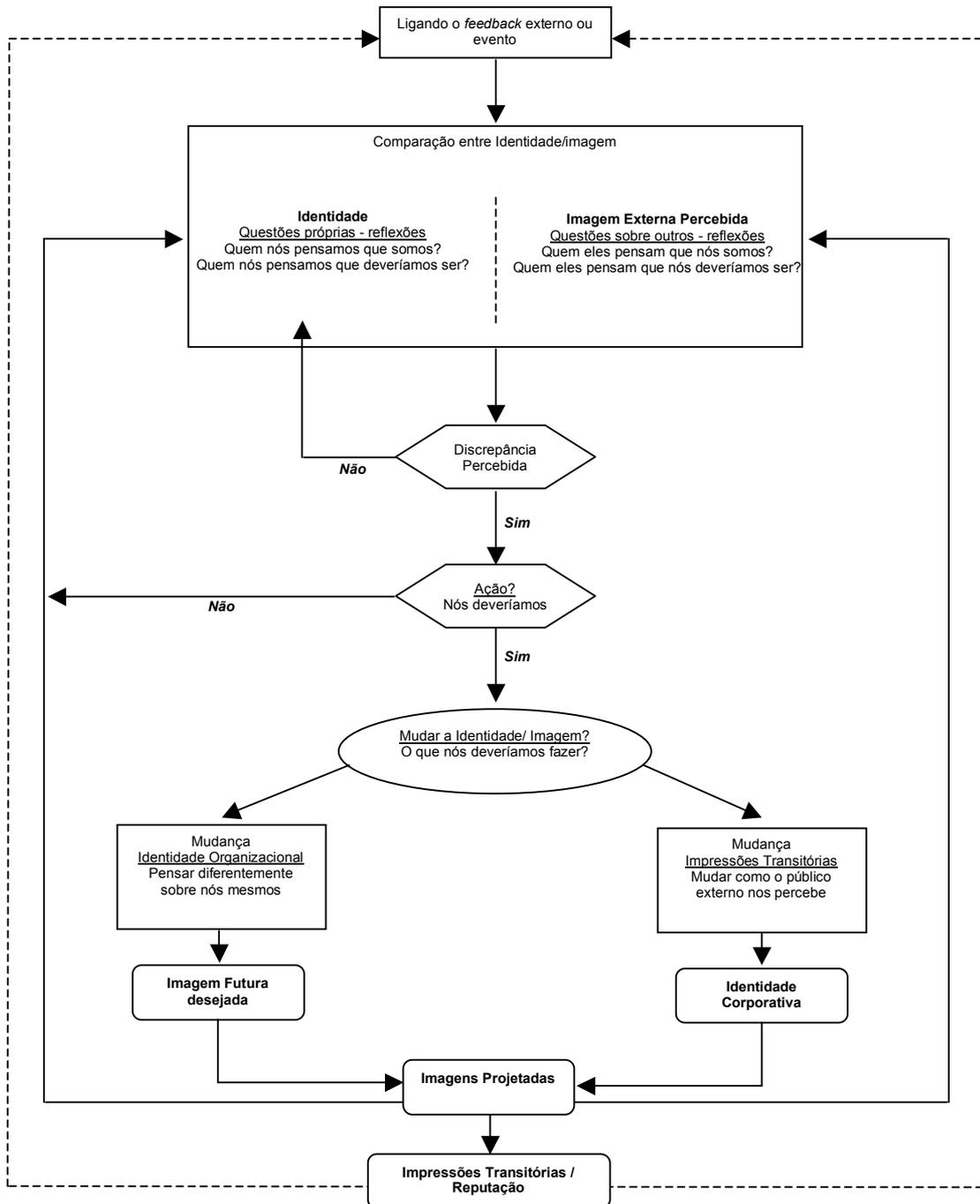
Assim, a partir da noção que se toma, a imagem pode se relacionar de maneira diferenciada com a identidade. Pode funcionar como um catalisador, estimulando os membros

---

<sup>7</sup> Ver Capítulo 1.

da organização ao exame reflexivo sobre sua própria definição organizacional, atuando como força desestabilizadora da identidade, frequentemente requerendo aos membros a visitar e reconstruir seu próprio senso organizacional. Para descrever teoricamente a inter-relação entre imagem e identidade, Gioia, Schultz e Corley, (1999) empregaram vários tipos de imagem que desestabilizam e geram prováveis mudanças na identidade (ver Figura 2). Nesta proposta, a identidade se inter-relaciona e torna-se suscetível à influência da imagem. Gioia, Schultz e Corley (1999) estabelecem, primeiramente, a hipótese de que os membros da organização (especialmente a alta gerência) têm desenvolvido algum senso de “quem nós somos enquanto organização” (ALBERT; WHETTEN *apud* GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 1999) e têm comunicado sua identidade aos públicos internos e externos. Com o passar do tempo, os membros da organização receberiam o *feedback* sobre a sua atuação organizacional, ou pode ocorrer algum fato que salientaria a preocupação com a identidade (DUTTON; DUKERICH, 1991; ELSBACH; KRAMER, 1996). Devido ao fato dos membros da organização também serem, ao mesmo tempo, membros de grupos externos (por exemplo, consumidores, membros de grupos de interesse especial monitorados pela empresa ou simplesmente como audiência direta das atividades de comunicação corporativa), e assim sensibilizados por percepções externas sobre sua própria organização, aumenta-se a tendência a perceberem a sua organização com outros olhares.

Argumentando que a maioria dos esqueletos de processos apresenta uma descrição muito racionalizada e algo estéril do que seja o processo a que se reportam (tais processos são mais ricos, complexos e oferecem mais processos tácitos), Gioia, Schultz e Corley (1999) incluíram um conjunto de questões significativas como caminho para ilustrar e destacar algumas das comparações-chave que membros das organizações fazem entre identidade e imagem (ver Figura 2).



**FIGURA 2: Modelo do processo da interdependência entre identidade e imagem**

Fonte: Gioia; Schultz; Corley (1999, p. 69)

A descrição do processo propõe que quando a informação proveniente de pessoas externas à organização traz uma impressão transitória ou crise na reputação, os membros da organização são estimulados a comparar sua identidade e imagem. O que os membros

acreditam ser como organização, está parcialmente baseado em como os outros os vêem a partir do *feedback* dos públicos externos, ou seja, como a organização se apresenta ao público externo e as impressões que exercem sobre esses geram um *feedback* que estimula o olhar dos membros da organização sobre o que eles acreditam a respeito de si mesmos. Essa avaliação, especificamente, envolve uma comparação explícita ou implícita entre identidade e imagem externa percebida. (DUTTON *et. al.*, 1994). Retoricamente, a comparação pode ser enquadrada na questão auto-reflexiva “o que nós somos como uma organização?”, e as outras duas questões reflexivas “quem eles pensam que nós somos?” e “quem eles pensam que nós deveríamos ser?” (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 1999).

Segundo Gioia, Schultz e Corley (1999) se os membros da alta gerência decidem que há discrepância entre a identidade e imagem, eles deveriam resolver esse problema utilizando uma série de táticas ao invés de focar, simplesmente, na mudança da percepção dos públicos externos à organização. Primeiramente eles podem projetar uma imagem para seus públicos externos que mais claramente ou fortemente transmite sua concepção de identidade organizacional. A tentativa de, estrategicamente, se alterar as imagens da organização para melhorar a comunicação do senso de identidade organizacional, objetiva influenciar a percepção do público externo melhorando, desta forma, o alinhamento com as suas próprias definições estratégicas (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 1999).

Em segundo lugar, os membros da alta gerência podem projetar imagens sem o objetivo de melhorar a identidade comunicada, mas destacando e enfatizando certos aspectos socialmente desejáveis de sua identidade e, assim, buscando gerenciar as percepções externas, seduzindo seus públicos por meio da gestão estratégica de sua comunicação. Finalmente a organização pode também projetar falsas imagens numa tentativa de modificar a percepção de seus públicos sobre a organização (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 1999).

Sem levar em conta a proposta inicial sobre imagens projetadas, entretanto, o público externo desenvolve suas próprias imagens (impressões transitórias) da organização por meio de suas próprias interpretações idiossincráticas e de suas informações avaliativas obtidas da mídia e outros agentes (FOMBRUN; SHANLEY, 1980). Assim, as imagens projetadas da organização apresentam a probabilidade de ter mais efeitos indiretos via seus subseqüentes *feedbacks*, dependendo de como seus públicos e outros intermediários os interpretam. Em alguns casos, a audiência externa pode de fato confirmar a projeção da imagem organizacional. De qualquer forma, é mais provável que exista alguma alteração na imagem projetada por meio da transmissão, distorção ou acréscimo dos mediadores. A partir daí, o

processo de comparação entre identidade e imagem retorna novamente, tornando-se cíclico (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 1999).

Também a projeção intencional de uma ‘falsa imagem’ pode influenciar as concepções de identidade. A essência desse aspecto do processo é que as imagens projetadas são recebidas, fornecem suas próprias interpretações para seus públicos-alvos e mediadores e *feedback* para a organização, muitas vezes em uma forma modificada que, subsequentemente, afeta a percepção do público interno sobre sua própria identidade (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 1999). Neste contexto pode-se dizer que a identidade envolve as interações e inter-relacionamentos entre os públicos interno e externo, talvez mais especialmente as percepções internas das impressões externas. Desta forma, Gioia, Schultz e Corley (1999) argumentam que a imagem externa percebida é a chave para se iniciar o processo de mudança na identidade, pois representa a interpretação dos membros da organização sobre o *feedback* do público-externo relativo à realização e satisfação de suas expectativas pela organização. Para eles, também representa a forma pela qual os membros determinam como o público-externo percebe a organização, na medida em que permite a comparação, ao se contrastar o que foi encontrado com o próprio senso dos membros sobre a organização. Neste sentido, a imagem externa percebida atua como o conceito primário, relacionando o conceito que a organização faz de si mesma por meio de uma reflexão sobre sua própria definição a partir da reflexão de outros.

Se somente consideram-se os argumentos sobre o inter-relacionamento entre identidade e imagem, em particular das duas linhas da perspectiva dinâmica da identidade, depara-se com uma crescente dúvida (ou mesmo ceticismo) sobre a viabilidade da idéia de uma identidade organizacional estável. Na melhor das hipóteses, somente existiria uma autêntica identidade nos primeiros estágios da história da organização, mas tão logo se torne sujeito da influência da imagem, no final das contas seria transformada em uma imagem ilusória (se somente se aceita a visão pós-moderna) (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 1999).

Se do ponto de vista teórico as linhas ‘história revisitada’ e ‘pós-modernista’ constituem perspectivas viáveis, suas conclusões parecem carregar um extremismo em relação às transformações que a identidade e imagem podem ter, principalmente quando se leva em conta outras escolas e teorias organizacionais. Pode-se argumentar, primeiramente, que o ambiente organizacional serve para “constranger” mudanças extremas em sua identidade. No primeiro momento, ao mesmo tempo em que adota as mudanças na identidade, o ambiente simultaneamente opera para limitar suas medidas. Desta forma, no ambiente em que se

inserir, organizações, agentes e instituições trabalham voltados para algum aspecto de identificação e estabilidade no ambiente de negócios (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 1999).

A idéia por trás desta afirmativa é de que algumas organizações, agentes e instituições interagem com outras organizações, agentes e instituições e gostariam de acreditar que essas são similares ao que eles foram anteriormente. Então, eles procuram afirmar a estabilidade em suas próprias percepções e, conseqüentemente, comunicar o desejo por transformações suaves, tanto na imagem quanto na identidade. Parte-se da idéia de que as organizações não podem simplesmente construir alguma identidade arbitrariamente escolhida. Neste sentido, a perspectiva da ecologia das populações, por exemplo, postula que as organizações encaram forças inerciais internas e externas que atrasam (ou mesmo impedem) suas tentativas de adaptação ao ambiente externo (HANNAN; FREEMAN, 1977, 1984). Segundo Gioia, Schultz e Corley (1999), Cameron, Whetten e Kim (1987) e Whetten (1981) têm mostrado em seus estudos que há certas condições como, por exemplo, em tempos de declínio organizacional, que a inércia organizacional atua ou mesmo exerce um forte papel sobre a organização, fazendo uma forte transformação na identidade e essa em direção à imagem.

Em segundo lugar, algumas pesquisas sobre ameaças à identidade organizacional indicam que elementos da identidade continuam separados da imagem para os membros da organização, mesmo durante tempos em que se foca o gerenciamento da imagem (por exemplo, quando a organização está tentando se aproximar de alguma imagem desejada) (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 1999).

Finalmente, o fato de que as organizações possuem múltiplas identidades (em múltiplos contextos com múltiplas audiências), não somente minando a idéia de uma identidade holística, mas também indicando que nenhuma identidade ou imagem muda de uma forma especial ou uniforme. Gioia, Schultz e Corley (1999) ponderam que se forem tomadas juntas, a conclusão que se pode tomar a partir dos argumentos a favor de uma transformação progressiva da identidade em uma imagem (e mesmo uma ilusão), bem como daqueles que apontam limites sobre semelhantes transformações, é que a identidade organizacional é notadamente influenciada pela imagem, mas não necessariamente se torna a imagem. De qualquer forma, a conclusão é que tanto a identidade quanto a imagem são dinâmicas e esse dinamismo resulta em uma instabilidade que não é desanimadora como poderia parecer, pois ela faz com que as crenças, princípios e valores organizacionais possam ser revisitados, ressignificados e adaptados, sem perder aquilo que diferencia a organização das demais. Para Gioia, Schultz e Corley (1999), é a instabilidade da identidade que facilita a adaptação organizacional para mudanças no ambiente interno e externo.

#### 4 O TERCEIRO SETOR E A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Especialmente nas últimas três décadas, nota-se o crescimento e proliferação de organizações privadas voltadas a causas sociais, de interesse público, bem como de projetos sociais, originários dessas organizações ou de empresas (AZEVEDO, 2002; MEREGE, 2006). O aumento e crescimento das organizações pode ser uma consequência, dentre outros fatores, da reorganização da sociedade sob a égide da tecnologia da informação, em fluxos globais de conexão e intercâmbio entre indivíduos, grupos, regiões e países (CASTELLS, 1999).

Parece ser na pós-modernidade, em que algumas características apontadas como centrais no que se referem à importância da educação, da comunicação e do conhecimento, (CASTELLS, 1999; TOFFLER, 1981; NAISBITT, 1984) e onde as questões sobre imagem e identidade das organizações assumem maior expressão (ALVESSON, 1990), que aumenta sensivelmente o número de movimentos e iniciativas sociais, por parte de grupos, empresas ou outras organizações (MEREGE, 2006). Essas organizações e grupos que proliferaram influenciando e exercendo poder político, defendendo causas e objetivos diversos (como o movimento ambientalista e organizações não-governamentais como a Anistia Internacional, a WWF – World Wild Found, para citar algumas das mais conhecidas), parecem ter encontrado no cenário pós-moderno as condições propícias para seu crescimento expressivo, que geraram, no seu conjunto o chamado Terceiro Setor<sup>8</sup>.

Segundo Neto e Fróes (2002), as principais causas que têm estimulado o crescimento do Terceiro Setor são: a crise do setor público; o fracasso das políticas sociais tradicionais; o crescimento das necessidades socioeconômicas e dos serviços voluntários; o colapso do socialismo na Europa Central e do Leste; as degradações ambientais, que ameaçam a saúde humana; a crescente onda de violência que ameaça a segurança das populações; o incremento das organizações religiosas; a maior disponibilidade de recursos a serem aplicados em ações sociais; maior adesão das classes sociais a iniciativas de mesmo cunho; maior apoio da mídia e da participação das empresas que buscam a cidadania empresarial.

O crescimento das necessidades socioeconômicas pode ser consequência do crescimento populacional e das mazelas do capitalismo de mercado, que têm gerado má distribuição de renda, desemprego, fome, violência, sobretudo nos países periféricos. Crescem

---

<sup>8</sup> Terceiro Setor - formado por organizações privadas, não-governamentais, de interesse público e sem finalidade lucrativa (FERNANDEZ, 1994, TEODÓSIO, 2006).

as demandas sociais, porque os problemas sociais e econômicos agravam-se (NETO; FRÓES, 2002).

Alguns resultados de pesquisas revelam que o crescimento do Terceiro Setor vai muito além das previsões mais otimistas sobre o seu dinamismo. Merege (2006) apresenta dados de pesquisas realizadas em sete países sob a liderança do Centro para Estudos da Sociedade Civil, da Universidade John Hopkins, que indicaram que o setor participava em média com 3,5% do PIB entre os países industrializados em 1990. Naquele ano, as despesas operacionais nos Estados Unidos já alcançavam 341 bilhões de dólares, o que correspondia a 6,3% do PIB desse país.

Aplicando a mesma metodologia utilizada pela Universidade John Hopkins, Landim e Beres (1999) realizaram o primeiro levantamento estatístico sobre o setor no Brasil. Elas tomaram como referência o ano de 1995, mas a pesquisa somente foi publicada em 1999. Nesse trabalho o Terceiro Setor brasileiro aparece com uma participação de 1,5 % no PIB, movimentando cerca de 11 bilhões de dólares. Nessa época a universidade já havia publicado um estudo comparativo entre 22 países que revelava que a movimentação de recursos operacionais no setor já participava em média com 4,7 % do PIB (MEREGE, 2006).

Estávamos, portanto, bem distantes do tamanho médio que o Terceiro Setor já ocupava na economia em diversos países, e as expectativas é que ainda teríamos uma longa história para percorrer até que o setor atingisse tamanho respeitável em nosso país. (MEREGE, 2006, p.11).

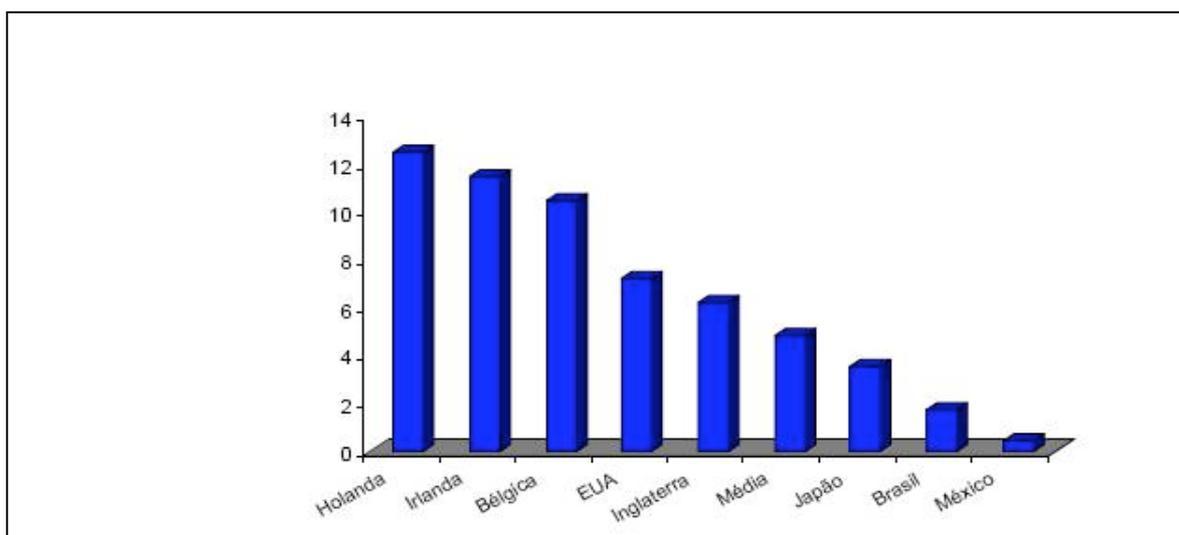
Apesar de certa defasagem dos dados, os anos recentes caracterizaram uma fase de transição e de mudanças importantes para o setor. O estudo realizado indica a importância de seu papel e o seu potencial de crescimento, para apenas considerarmos a posição relativa do setor, em termos mundiais, não só pela atuação em prol do desenvolvimento humano e social da população, mas também por sua capacidade geradora de empregos e pelo potencial de mercado de trabalho que representa (GESET, 2001).

Segundo levantamento estatístico feito pelo programa de voluntariado da ONU no Brasil, tendo como referência o ano de 2003, a participação do setor no PIB cresceu 3,5%, comparado aos dados de 1995, quando representava 1,5%. Atualmente, o Terceiro Setor representa 5%, uma média superior às registradas nos países considerados desenvolvidos. Um crescimento surpreendente para um curto espaço de tempo (MEREGE, 2006).

De acordo com o relatório da Gerência de Estudos Setoriais - GESET (2001), o tamanho do Terceiro Setor varia bastante em termos de sua participação percentual na geração de empregos. Países como Holanda, Irlanda e Bélgica possuíam mais de 10% do total de sua

população ocupada em atividades deste setor (12,5%; 11,5% e 10,5% respectivamente). O Brasil situa-se abaixo da média dos países considerados na pesquisa em questão, que era de 4,8% (Gráfico 1).

O número total de pessoas ocupadas em atividades ligadas ao Terceiro Setor brasileiro, segundo dados de 1995, foi estimado em 1,5 milhão, desses, aproximadamente 300 mil, desenvolvem trabalhos sem remuneração. Considerando apenas o trabalho remunerado, observou-se uma participação de 2,2% da população ocupada no Terceiro Setor em relação ao total de mão-de-obra empregada no país. Cabe destacar, no entanto, que foram criados, somente entre 1991 e 1995, cerca de 340 mil postos de trabalho neste setor no Brasil, fato que confirma a tendência de aumento de sua participação no mercado de trabalho. Em relação às áreas que concentravam o maior número de empregos, destaca-se a educação, saúde e assistência social (MEREGE, 2006).



**GRÁFICO 1: Participação do setor sem fins lucrativos no total de pessoas ocupadas, por países.**  
**Fonte: Relatório GESET - BNDES (2001)**

Dados levantados pela ONU, tendo como referência o ano de 2003, revelam que o número de organizações saltou de 190 para 326 mil. O número de trabalhadores duplicou, passando de 1,5 para 3 milhões, a metade com carteira assinada, 750 mil remunerados, mas sem vínculo empregatício, e 350 mil voluntários.

Essa impressionante evolução do mercado de trabalho tem colocado o Terceiro Setor como área estratégica para a geração de emprego, uma vez que sendo o seu crescimento acelerado, ele é acompanhado da criação crescente de postos de trabalho já que, por sua natureza, o setor é de mão-de-obra intensiva. (MEREGE, 2006, p.12).

Destaca-se a evolução do setor nos Estados Unidos, que saltou de 341 bilhões de dólares em 1990 para 1,76 trilhões de dólares em 2003, representando cerca de 13% do PIB americano. Esse valor coloca o Terceiro Setor americano como a sexta economia mundial, sendo o seu tamanho mais que o dobro de toda a economia brasileira (MEREGE, 2006).

No Brasil, a participação do setor no PIB passou de 1,5% para 5%, como registram as primeiras informações sobre o levantamento estatístico realizado pelo Programa de Voluntariado da ONU. É um número que ultrapassa a média de participação dos países desenvolvidos (4,6%). A quantidade de trabalhadores do setor dobrou, passando de 1,5 para 3 milhões, sendo que 350 mil são voluntários, outros 750 mil não possuem vínculos empregatícios, mas são remunerados, e 1,5 milhões possuem carteira assinada. De 190 mil, as organizações passaram para 326 mil, revelando uma evolução muito significativa no que diz respeito à participação no mercado de trabalho (PNUD, 2006).

Cabe frisar que o crescimento da atuação do Terceiro Setor é tido como resultado, em grande parte, da ineficiência do Estado em atender a demanda por serviços sociais, requisitados por uma quantidade expressiva da população menos favorecida, em vários sentidos, e que o Estado e os agentes econômicos não têm interesses ou não são capazes de provê-la. O crescimento vem também em virtude de práticas cada vez mais efetivas de políticas neoliberais do capitalismo global, produzindo instabilidade econômica, política e social, principalmente nos países do terceiro mundo (GONÇALVES, 2002).

Dentre as iniciativas que compõem o Terceiro Setor brasileiro, alguns projetos sociais desenvolvidos por empresas privadas evoluem de tal maneira que acabam por demandar uma organização específica para sua continuidade, como a criação de Fundação ou Associação, como, por exemplo, a Fundação Acesita, Fundação Banco do Brasil, Fundação Belgo-Mineira, Fundação CSN, Fundação Ford, Fundação Itaú Social, Fundação Nestlé Brasil, Fundação O Boticário, Fundação Odebrecht, Fundação Volkswagen, Instituto Avon, Instituto C&A, Instituto Coca-Cola Brasil, Instituto Credicard, dentre outros.

Diz-se que uma empresa realiza investimento social privado ou mesmo que realiza projetos de Investimento Social Privado quando ela decide repassar recursos privados para fins públicos para promover transformação social, transferindo para a área social *seu know-how* de gestão, planejamento, cumprimento de metas, avaliação de resultados, etc. Há nesse contexto o repasse voluntário de recursos privados, realizado de maneira planejada, monitorada e sistemática para o desenvolvimento de projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público (GIFE, 2006). O Investimento Social Privado se dá quando a empresa

profissionaliza e institucionaliza sua ação social com a comunidade, ou seja, é uma especificação da Responsabilidade Social, que segundo Instituto Ethos é

(...) uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. (...) a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, fornecedores, consumidores comunidade, etc.) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários”. (ETHOS, 2005).

A Responsabilidade Social Empresarial é um movimento mundial crescente. Faz parte das já citadas transformações mundiais provocadas, em larga medida, pela globalização e expansão notável da capacidade de comunicação proporcionada pelas tecnologias da informação e da comunicação, sobretudo a Internet, que interligou as partes mais distantes do planeta, trazendo à emergência uma sociedade em rede (CASTELLS, 1999, LÉVI, 2003, THOMPSON, 2002). No Brasil, a “Responsabilidade Social Empresarial” e os Projetos de Investimento Social Privado ganham maior visibilidade a partir de 1995 e 1996, marco de criação de algumas entidades representativas como o GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, e o Instituto Ethos, fundado pelo empresário Olded Grajew, precursor na Fundação Abrinq9.

A Responsabilidade Social Empresarial possui suas primeiras expressões desde o princípio do capitalismo, em especial na época da Revolução Industrial, quando empresários passaram a dar benesses à comunidade (STONER & FREEMAN; 1985). Essas primeiras intervenções sociais eram “[...] marcadas por um profundo assistencialismo, pietismo e por uma visão moralizante das massas trabalhadoras, consideradas indolentes, desorganizadas e fadadas à miséria, caso não fossem auxiliadas pelos poderosos empresários da época.” (TEODÓSIO, 2006, p. 165). As intervenções de cunho assistencialista tiveram seu crescimento notadamente após a crise econômica da década de 30 nos EUA, e marcou grande parte dos projetos empresariais desenvolvidos até a primeira metade do século XX. Já nas últimas duas décadas, as concepções sobre o desenvolvimento de projetos sociais e a responsabilidade social empresarial passaram a integrar as estratégias organizacionais (TEODÓSIO, 2006). Neste sentido, observa-se uma mudança de concepção em que a predominância das idéias de caridade e assistência social que guiavam os projetos cambia gradativamente para a tentativa de se introduzir abordagens que consideram os beneficiados

como “sujeitos ativos” do processo, já apontando para a noção de parceria entre empresa e comunidade (IOCHPE, 1997).

Mais recentemente, as abordagens sobre a concepção e implantação de projetos sociais empresariais partem do pressuposto de que as organizações privadas podem melhorar, dentre outras coisas, sua produção e competitividade na medida em que desenvolvem ações sociais, afastando a idéia de que só a comunidade pode ter grandes ganhos com o suporte empresarial. Para o Grupo de Institutos Fundações e Empresas - GIFE (2006), um aspecto importante é que ao entrar em contato com as dinâmicas da comunidade, por meio de seu investimento social privado, a empresa é "contaminada" por uma visão social que tende a influenciar o próprio negócio. Um aspecto significativo de mudança da concepção empresarial é que a relação entre empresa e população assistida pelos projetos sociais, antes marcada pelo paternalismo, dá lugar à idéia de parceria comunidade (IOCHPE, 1997). Assim, a elaboração e concepção dos projetos passam a serem desenvolvidas em conjunto com líderes comunitários, formadores de opinião locais, enfim, membros representativos das comunidades assistidas, tencionando comungar atividades, estudarem a viabilidade das propostas e as soluções a serem desenvolvidas (TEODÓSIO, 2006). Outra idéia dominante é a de que há necessidade dos projetos caminharem para a auto-sustentação em médio e longo prazos, para a diminuição da dependência de uma única fonte de recursos. Esse ponto rompe mais fortemente com a noção assistencialista de investimentos caritativos a fundo perdido, já que procura alocar recursos humanos, financeiros e materiais que devem ser multiplicados por meio de um gerenciamento eficaz (PEREIRA, 2001).

Entre as novas terminologias desenvolvidas para expressar essas transformações na relação entre empresa e comunidade, algumas são mais difundidas, ao passo que outras geram resistências tanto na mídia quanto nos meios acadêmicos. Enquanto o termo “Filantropia Empresarial” seria associado ainda a um conceito paternalista e assistencialista, o termo “Cidadania Empresarial” englobaria a noção de co-responsabilidade da empresa pelos problemas da sociedade, sendo definida a empresa-cidadã como “[...] aquela que não foge aos compromissos de trabalhar para a melhoria da qualidade de vida de toda a sociedade.” (ROHDEN; PAULA, 1996, p.46). No entanto, para Ckagnazaroff (1999), a Cidadania Empresarial seria um reducionismo da idéia de cidadania que em nada necessitaria de adjetivação dado à sua amplitude conceitual. Por sua vez, o termo “Responsabilidade Social

---

<sup>9</sup> Fundação Abrinq – pelos direitos da criança e do adolescente - promove o Estatuto da Criança e do Adolescente e diversos programas voltados à educação e erradicação do trabalho infantil. Para saber mais, ver site <http://www.fundabrinq.org.br/>.

das Empresas” tem sido bastante difundido e, de acordo com Enderle e Davis (1998), vem consolidando-se como um conceito intrinsecamente interdisciplinar, multidimensional e associado a uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre *stakeholders* associados direta e indiretamente ao negócio da empresa. Desta forma, pode-se aferir que, assim como a inovação tecnológica, o acréscimo de valor agregado, o aumento da qualidade, a governança corporativa, as alianças e parcerias e a cultura organizacional, a responsabilidade social e os projetos de investimento social privado são elementos constituintes do comportamento organizacional que, conseqüentemente, podem trazer reflexos à imagem e reputação das organizações.

A imagem e mais recentemente a reputação são conceitos muito utilizados pelas organizações e por empresas de consultoria, de forma abrangente e multifacetada. Neste sentido, pesquisas vêm examinando como a imagem corporativa e a reputação podem ser recursos estratégicos para promover a *performance* financeira e social das organizações (DEEPHOUSE, 2002; RIEL 1995).

A associação entre a Responsabilidade Social Empresarial, Projetos de Investimento Social Privado e a imagem das organizações acontece na medida em que tais projetos podem agregar diferentes significados (positivos ou negativos) à imagem e reputação das mantenedoras. Podem, desta forma, resultar em impactos na percepção dos *stakeholders* sobre a projeção do comportamento, podendo ter paridade ou não com o real. (ANAND, 2002; BOULDING, 1956; MARTINEAU, 1958).

No que se refere à reputação, Frombrum e Rindova (1996) estabelecem que ela seria

[...] uma representação coletiva das ações passadas e resultados das empresas que descrevem a sua habilidade em comunicar e entregar valiosos resultados para múltiplos *stakeholders*. Mede a posição, o crédito da empresa, tanto internamente com os empregados quanto externamente com os stakeholders, no ambiente competitivo e institucional. (FROMBRUM & RINDOVA, 1996 apud FROMBRUM & RIEL, ?).

Weight e Camerer citado por Frombrum e Riel, (1997) argumentam que na teoria dos jogos, a reputação de um *player* resulta da percepção que os outros têm dos valores desse. Para os teóricos desta área, a reputação tem caráter funcional e são percepções criadas entre os empregados, clientes, investidores, competidores a partir de informações públicas sobre o que a empresa é, o que ela faz, o que ela representa e significa. Estas percepções estabilizariam as interações entre a empresa e seus públicos (FROMBRUM; RIEL, 1997). Já os estrategistas consideram que a reputação impede a mobilidade e produz retorno às

empresas porque dificultam a imitação. Assim como os economistas, eles apontam para os benefícios advindos de uma reputação favorável. Sustentam a idéia de que a alocação de recursos da empresa deve ser realizada e mantida todo o tempo com vistas a erguer barreiras contra a mobilidade dos concorrentes (FROMBRUM e RIEL, 1997), podendo-se aferir, a parti daí, que a Responsabilidade Social Empresarial e os Projetos de Investimento Social Privado são importantes recursos estratégicos para as organizações.

Neste sentido, pode-se observar a importância da incorporação da responsabilidade social nas dinâmicas organizacionais, no que tange, dentre outras coisas, à formação da imagem e da reputação e a importância dessas para a mensuração dos impactos da responsabilidade social no gerenciamento dos relacionamentos com os *stakeholders* das organizações. Assim, o desenvolvimento do Terceiro Setor, da Responsabilidade Social Empresarial e dos Projetos de Investimento Social Privado é um importante fenômeno social contemporâneo, em que variadas empresas privadas desenvolvem ações sociais para diferentes públicos de relacionamento, chegando mesmo a constituírem suas próprias organizações com finalidade não lucrativa e de interesse público, com reflexos em seus negócios, reputação e imagem, como o Projeto Criança Esperança e o Espaço Criança Esperança de Belo Horizonte, tema do capítulo seguinte.

## 5 O PROJETO CRIANÇA ESPERANÇA E O ESPAÇO CRIANÇA ESPERANÇA DE BELO HORIZONTE

Promovido pela Rede Globo<sup>10</sup> em parceria com a Unesco, o Projeto Criança Esperança é um Projeto de Investimento Social Privado que promove uma campanha de sensibilização da sociedade para os problemas da infância e juventude no Brasil e arrecada recursos para o apoio e desenvolvimento de projetos sociais que trabalham com a educação e promoção dos direitos de Crianças e Adolescentes, dentre os quais os de iniciativa própria, denominados Espaços Criança Esperança (ECEs). Reconhecido pela ONU como modelo internacional, em 21 anos de campanha já arrecadou R\$ 176 milhões. Este recurso foi integralmente investido no Brasil, em cerca de cinco mil projetos sociais, beneficiando mais de três milhões de crianças e adolescentes. (GLOBO, 2007). Segundo a Unesco, a seleção de projetos considera critérios como o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH - regional, as prioridades do Brasil, os benefícios pretendidos, a população beneficiada, a proposta pedagógica e outros fatores. As atividades dos projetos são acompanhadas pela Unesco. (GLOBO, 2007).

Para a Rede Globo e a Unesco, tais contribuições:

[...] garantiram os direitos de mais de três milhões de crianças e adolescentes, ajudaram a reduzir a mortalidade e o trabalho infantil, a combater a exploração sexual de meninos e meninas e a preparar jovens de baixa renda para o mercado de trabalho. (GLOBO, 2007).

A Campanha Criança Esperança foi lançada por um programa especial dos Trapalhões (programa semanal da Rede Globo cujo principal personagem é Didi Mocó, protagonizado pelo ator cômico Renato Aragão) em 1986, com 9 horas de duração, cujo objetivo foi chamar a atenção da opinião pública para a situação da infância no Brasil.

Segundo a Unesco (2007)

[...] doações para o Criança Esperança são diretamente depositadas em conta administrada pela Unesco, que destina esses recursos única e exclusivamente para projetos sociais implementados no Brasil. Nenhuma doação do Criança Esperança passa pela Rede Globo. [...] por se tratar de uma agência das Nações Unidas, doações para a Unesco não são dedutíveis no Imposto de Renda, que veta supressão de contribuições feitas a organismos internacionais. Dessa forma, é inverídica a suposição de que a Rede Globo obtém benefícios fiscais com a campanha Criança Esperança. A Rede Globo, assim como a Unesco, não se beneficia de qualquer recurso de abatimento fiscal em função do Criança Esperança (UNESCO, 2007).

---

<sup>10</sup> “A Rede Globo maior conglomerado de mídia, líder de audiência e penetração, presente em 99,84% dos 5.043 municípios brasileiros, tem como propósito difundir a cultura brasileira buscando valorizar o regionalismo em seus programas para uma maior aproximação com a nação.” (PULSE, 2006, p.27).

Dentre os benefícios da campanha ao longo dos anos, ressalta-se a divulgação da Declaração Universal dos Direitos da Criança. Segundo a Rede Globo e Unesco (2005), a campanha contribuiu para a inclusão do artigo 277 na Constituição Federal de 1988, que garantia os direitos das crianças brasileiras e que, dois anos depois, deu origem ao ECA - Estatuto da Criança e do Adolescente.

Do ponto de vista dos reflexos de projetos sociais para a imagem e reputação de organizações, e em especial do Criança Esperança para a Rede Globo, um dado importante para análise é que segundo o *RepTrak™ Pulse Rating 2006* (pesquisa que mede a reputação de organizações no mundo e no Brasil), ao serem perguntados sobre o nome da empresa no Brasil que consideram como socialmente responsável, os entrevistados apontaram três empresas: Petrobras, Natura e Rede Globo. Segundo a pesquisa, o reconhecimento da Rede Globo como empresa socialmente responsável se deve, em larga medida, ao Projeto Criança Esperança (PULSE, 2006).

### **5.1 Estrutura da campanha e o show Criança Esperança**

Segundo Raphael Vandystadt<sup>11</sup>, gerente de projetos sociais da Rede Globo e responsável pelo Projeto Criança Esperança, a campanha do Projeto Criança Esperança é dividida em três fases: primeira fase caracterizada pela prestação de contas, segunda fase caracterizada pelas doações e pelo show Criança Esperança e terceira fase caracterizada por agradecimentos e balanço da campanha.

A primeira fase tem a finalidade de prestar contas à sociedade de como o recurso arrecadado na campanha do ano anterior foi empregado e também sensibilizar a audiência. Nessa fase, denominada campanha de prestação de contas e que começa, com mais ênfase, dois meses antes do show do Criança Esperança, são veiculados filmes publicitários durante a programação da TV Globo. Cada filme aborda um projeto apoiado pelo Criança Esperança, com o foco em “como o projeto funciona”, apresentado por uma criança ou jovem participante que conta sua experiência como beneficiário. A veiculação é variável de ano para ano, podendo repetir o formato ou não. Nesta fase, utiliza-se a plataforma das Organizações Globo, com anúncios na mídia impressa, nos principais jornais e revistas semanais do Brasil,

TV Aberta (TV Globo) e TV fechada (Canais Globosat e Canal Futura da Fundação Roberto Marinho). “[...] Todo ano, por meio do jornalismo e da grade de programação da emissora, a Rede Globo e a Unesco divulgam para a sociedade o trabalho realizado pelos projetos sociais que recebem recursos da Campanha Criança Esperança.” (UNESCO, 2007). Raphael Vandystadt<sup>12</sup> ressalta que a campanha de prestação de contas não fica restrita somente a um determinado período do ano. Um exemplo é o *merchandising* social veiculado na novela “Páginas da Vida”, que associou personagens e contextualizou as atividades desenvolvidas no Espaço Criança Esperança do Rio de Janeiro anteriormente ao início da campanha 2007.

A segunda fase começa um dia após o final da primeira fase. A campanha de prestação de contas é então substituída pelos filmes de doação, em que o doador pode optar por R\$7, R\$15 ou R\$30. Os filmes são veiculados em toda a grade de programação e uma boa parte da campanha migra, por assim dizer, para o jornalismo que realiza matérias sobre os projetos apoiados e Espaços Criança Esperança. Somente ao final das matérias são pedidas as doações. Nos programas de auditório (Faustão, Luciano Huck, etc.) são apresentados *cases* e ações dos projetos apoiados e também se pede a doação ao final. A segunda fase encerra-se exatamente 30 dias após seu início, por uma determinação da Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações que regula o tempo de veiculação da campanha.

Na metade da segunda fase acontece o show do Criança Esperança que dura dois dias. O primeiro dia é o pico da campanha. O dia seguinte continua com um forte esforço de mídia. Desta forma, durante todos os anos da campanha, Renato Aragão é o anfitrião de um evento que conta com a participação de cantores, artistas da teledramaturgia brasileira e pessoas notórias da sociedade, além de mobilizar cerca de 1000 profissionais, entre jornalistas, produtores e técnicos. Durante os 21 anos, quase 200 celebridades passaram pelos palcos do Criança Esperança. Na sua última edição, o show se consolidou como um megaevento ao reunir no Parque do Ibirapuera um público de 15 mil pessoas em média (GLOBO, 2007).

Desde sua primeira edição, em 1986, o espetáculo já aconteceu em quatro cidades brasileiras: Rio de Janeiro, Porto Alegre, Belo Horizonte e São Paulo. O show é dedicado às crianças e adolescentes e as imagens tentam capturar e mostrar suas alegrias, suas necessidades e seus direitos. “As mensagens de otimismo e as vitórias da Campanha Criança Esperança são intercaladas com apresentações musicais e muitas surpresas.” (GLOBO, 2007).

---

<sup>11</sup> Informação obtida por entrevista telefônica em 24/04/2007.

<sup>12</sup> Idem.

Segundo dados do Telereport/IBOPE – 2005, cerca de 73 milhões de espectadores assistem aos shows e contribuem com doações para os projetos apoiados pelo Criança Esperança. Após o segundo dia do show, começa a chamada **contagem regressiva**, estimulando as doações até o final da campanha.

Encerrado o período de doações, a campanha entra na sua terceira fase, cujo objetivo é fazer um balanço da campanha, mostrar números alcançados, resultados, quem a campanha irá beneficiar e também realizar os agradecimentos a todos que participaram e colaboraram com trabalho e doações.

## **5.2 O Espaço Criança Esperança de Belo Horizonte – ECE-BH**

O primeiro Espaço Criança Esperança - ECE foi implantado na comunidade do Cantagalo, Pavão/Pavãozinho em Copacabana, no ano de 2001. Segundo a Rede Globo (2007), o sucesso do projeto na comunidade carioca foi tamanha que estimulou a criação do Espaço Criança Esperança no Aglomerado da Serra, em Belo Horizonte e na comunidade do Rio Doce, em Olinda, em 2003. Em novembro de 2005, o bairro da Brasilândia, em São Paulo, foi contemplado. Os ECEs são projetos financiados com os recursos provenientes da campanha de arrecadação e de parcerias locais. Têm como missão serem “centros de referência no atendimento a crianças, adolescentes, jovens e suas famílias, que contribuem para promover a educação, a cultura, a inclusão e o desenvolvimento social no Brasil, respeitando e ouvindo a comunidade local.” (UNESCO, 2006).

Em Belo Horizonte, o Espaço Criança Esperança é fruto de uma parceria entre Rede Globo, Unesco, PUC Minas e a Prefeitura de Belo Horizonte. Iniciou suas atividades em novembro de 2002 com sua inauguração oficial em julho de 2003. A grande parte de seus recursos vem da campanha de arrecadação nacional sendo complementados por outros, provenientes das parcerias anteriormente citadas. Desenvolve-se em duas unidades de atendimento no Aglomerado da Serra, região centro-sul de Belo Horizonte, Minas Gerais, que, segundo o último censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, possui 41.872 moradores, dos quais 6.327 são público-alvo de atendimento do projeto (crianças e adolescentes). Ainda de acordo com o IBGE, o Aglomerado da Serra apresenta

nível muito alto de vulnerabilidade social<sup>13</sup> em relação ao público adolescente. Este fato é uma das razões que contribuíram para que o Projeto Criança Esperança desenvolvesse suas atividades na região, considerada uma das áreas mais violentas da cidade. Evasão escolar, tráfico de drogas, trabalho infanto-juvenil, gravidez precoce e incidências de criminalidade e de violência marcam o cenário desta vulnerabilidade social. Como estratégia para reverter esse quadro, o projeto tem seu foco prioritário na educação (CABRAL; COELHO, 2006).

### *5.2.1 A história do ECE-BH*

Em 2002, os parceiros institucionais do Criança Esperança, na ocasião a Rede Globo e o Fundo das Nações Unidas para a Criança (Unicef), procuraram a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais para apresentar a proposta. Com a comunidade escolhida, foi definido o público-alvo com base em pesquisa do IBGE e levantamento de campo dos projetos sociais que atuavam no Aglomerado. A partir daí, a ex-coordenadora de articulação política do ECE-BH, Cláudia Mayorga<sup>14</sup>, conta que foi observada a existência de muitos projetos voltados para crianças mais jovens, razão pelo qual se optou na época por se trabalhar com jovens de 12 a 18 anos incompletos. Nesta época, segundo ela, o espaço físico cedido pela Prefeitura de Belo Horizonte, também parceiro do projeto, era muito precário, limitado a uma quadra deteriorada na comunidade. Cerca de 10 meses depois, a Prefeitura ampliou sua parceria com o projeto, cedendo mais dois lotes para que o Espaço Criança Esperança pudesse realizar suas atividades com os jovens da comunidade. Após um leilão promovido pela TV Globo Minas e Fiemg – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais e contando com doações de pessoas físicas e jurídicas, procederam-se as construções que agregaram novas salas, mini teatro e piscina, além da reforma da quadra. Durante a reforma, foi alugado um imóvel para a continuidade das atividades a duas quadras do ECE-BH, que houvera sido uma escola infantil. Esse imóvel continua alugado e foi incorporado por

---

<sup>13</sup> Segundo Cunha (2004), autores como Cutter (1996) identificam 18 tipos diferentes de definição de vulnerabilidade. É um termo que faz parte do vocabulário tanto da sociedade civil quanto da academia, sob vários pontos de vista e significados. Neste projeto, a vulnerabilidade está relacionada à apreensão de fatores que tornam os indivíduos e/ou famílias mais ou menos vulneráveis.

<sup>14</sup> Informação obtida por entrevista via telefone em 07/05/2006.

tempo indeterminado ao ECE-BH, tornando-se a Unidade II, onde atualmente acontecem inúmeras atividades de ensino<sup>15</sup>.

### *5.2.2 Mudanças na parceria institucional e no foco de atuação*

Em 2005, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) assume o lugar do UNICEF, que deixa de ser parceiro do projeto. A Unesco, desde sua criação em 16 de novembro 1945, tem trabalhado para a melhoria da educação em todo mundo, com o objetivo de conseguir “construir paz nas mentes dos homens”. A Representação da Unesco no Brasil foi criada, formalmente, em 1966. Juntava-se às demais agências do Sistema ONU representadas no Brasil, parte do acordo de cooperação técnica firmado em 1964.

Após a Declaração Mundial sobre Educação para Todos em 1992, fruto da Conferência de Jomtien (Tailândia), a Unesco assinou um acordo de cooperação amplo com o Ministério da Educação do Brasil e em meados da década de 90, o escritório brasileiro começou a participar de forma mais efetiva em inúmeros projetos e iniciativas no âmbito das cinco áreas temáticas da organização. São elas: educação, ciências naturais, ciências sociais, cultura, comunicação e informação. Segundo a Unesco (2007), essas ações tornaram o escritório em Brasília um de seus principais escritórios no mundo.

Na parceria, a Unesco é responsável pela seleção dos projetos, coordenação e acompanhamento técnico das entidades selecionadas para receber parte dos recursos arrecadados anualmente pela campanha promovida pela Rede Globo. De acordo com a coordenadora de Desenvolvimento Social da Unesco no Brasil, Marlova Jovchelovich Noletto, a Unesco acredita que investir em educação colabora para o desenvolvimento econômico e social de países e comunidades, devendo ser prioritária. “É por meio dela que vidas podem ser transformadas e que surgem caminhos alternativos aos impactos negativos da pobreza e da desigualdade social.” (CABRAL; COELHO, 2006, p. 121). De acordo com a então coordenadora de desenvolvimento do ECE-BH, Isabela Saraiva de Queiroz, a entrada da Unesco teve um impacto significativo para o delineamento das ações desenvolvidas, que passaram a focar, prioritariamente, a educação. “Nossa missão é educar para uma formação

---

<sup>15</sup> Dados obtidos a partir de entrevista com o coordenador administrativo do ECE-BH, Sr. Alisson Alves, por telefone em 04/06/2006.

humana, para a vida. É proporcionar uma educação conscientizadora aos jovens.” (CABRAL; COELHO, 2006, p. 120).

Com a entrada da Unesco, algumas responsabilidades dos parceiros foram redefinidas. O Quadro 4 descreve o papel de cada parceiro institucional do ECE-BH.

<b>PARCEIRO</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>
<b>Rede Globo</b>	Responsável pela campanha de arrecadação e prestação de contas na mídia; Zela pela implementação do Estatuto da Criança e do Adolescente; Potencializa as oportunidades e parcerias; Promove atividades educacionais e de lazer; Aprova todo o <i>layout</i> e comunicação organizacional do projeto.
<b>Unesco</b>	Responsável por garantir o foco pedagógico dos ECEs no que tange à educação, protagonismo juvenil, inclusão social, meio ambiente, Estatuto da Criança e do Adolescente e cultura da paz; Cessionária do espaço físico; Aprova orçamentos e prestação de contas; Repassa os recursos provenientes da campanha de arrecadação; Realiza auditoria interna.
<b>PBH</b>	Responsável cedente do espaço físico da Unidade I; Presta apoio esporádico às atividades; Potencializa o acesso aos serviços públicos.
<b>PUC Minas</b>	Responsável pelo planejamento das atividades, gestão do projeto, garantia da participação dos públicos interessados, cumprimento das metas, garantia dos princípios e valores; Repassa recursos financeiros para pagamento de professores coordenadores; Cede espaço físico para a realização de atividades esportivas; Disponibiliza sua estrutura funcional para a execução do projeto (RH, logística, infra-estrutura, financeiro, etc.); Realiza prestação de contas à Unesco; Realiza prestação de contas em nível local; Realiza auditoria interna com a empresa Price Waterhouse Coopers.

**QUADRO 4: Responsabilidades dos parceiros do ECE-BH**

**Fonte: Relatório de Gestão ECE (2007)**

No que diz respeito às parcerias e à ênfase na educação, a PUC Minas, responsável legal e executora do projeto ECE-BH, também potencializa as atividades educacionais na medida em que universidade coloca sua estrutura e áreas de ensino, pesquisa e extensão para contribuir com o planejamento político pedagógico. No projeto, a idéia de educação vai além da sala de aula, reconhecendo, no entanto, a importância do ensino formal. Ter frequência na escola é um dos requisitos para o jovem ser atendido pelo ECE-BH (CABRAL e COELHO, 2006).

Para cumprir seus ideais pedagógicos, o ECE-BH estabeleceu os objetivos descritos no Quadro 5.

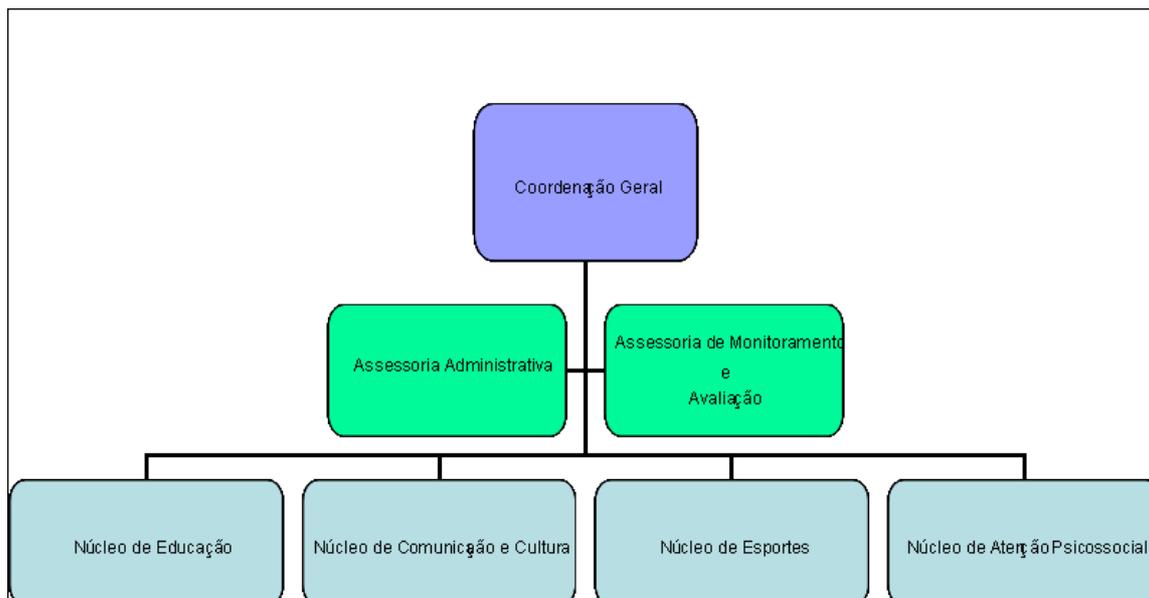
<b>OBJETIVO GERAL</b>
Contribuir para a formação humana das crianças e dos jovens atendidos pelo ECE-BH, tendo em vista promover a inclusão social, o protagonismo juvenil e a educação conscientizadora.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
-Favorecer o desenvolvimento dos jovens atendidos nas dimensões escolar, familiar, comunitária e da saúde; -Promover a educação para o mundo do trabalho; -Promover educação para o lazer.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS TRANSVERSAIS</b>
-Promover a valorização das identidades; -Identificar e desenvolver potencialidades e talentos artísticos; -Promover a convivência solidária e a cultura da paz; -Desenvolver o caráter lúdico; -Promover troca de informações entre os participantes do ECE-BH, a comunidade local, outras comunidades e os parceiros do projeto; -Promover acessibilidade a diversificadas experiências culturais; -Produzir insumos técnicos, utilizando-se das múltiplas linguagens e mídias.

**QUADRO 5: Objetivos do Espaço Criança Esperança de Belo Horizonte**  
**Fonte: Relatório de Gestão ECE (2006)**

Para a execução de seus objetivos, o ECE-BH desenvolve suas atividades por meio de uma estrutura funcional organizada em uma coordenação geral, duas assessorias (monitoramento e avaliação e administrativa) e quatro núcleos (Educativo, Comunicação e Cultura, Esportes e Psicossocial). A composição da equipe e sua distribuição estão representadas no Gráfico 2 e Figura 3.



**GRÁFICO 2: Composição da Equipe do ECE-BH**  
**Fonte: Relatório de gestão ECE-BH (2006)**



**FIGURA 3: Organograma do Espaço Criança Esperança de Belo Horizonte**  
**Fonte: Relatório de Gestão ECE-BH (2006)**

A **Coordenação Geral** é responsável pela administração estratégica do ECE-BH para garantir o alinhamento e execução dos objetivos pedagógicos do projeto, por meio de uma gestão voltada para a melhoria contínua. Utiliza como mecanismo de gestão o PDCA (*Plan, Do, Check e Action*), que consiste em 4 fases: (1ª) planejamento das ações, (2ª) treinamento e execução das ações, (3ª) checagem e (4ª) ações corretivas. É também responsável pelas relações institucionais do ECE-BH. A isso, soma-se a gestão a vista e os *workshops* de gestão. Segundo consta no Relatório de Gestão de 2007, o desafio do ECE-BH vem sendo a integração da proposta pedagógica a uma estrutura de gestão voltada para a qualidade do processo e para seus resultados. (PUC MINAS, 2007).

A **Assessoria Administrativa** é responsável pelas funções de encaminhamentos de compras, almoxarifado, distribuição e controle de materiais, secretaria, atendimento, controle de ponto, limpeza e segurança. Realiza toda a logística de disponibilização de espaço físico aos grupos culturais e esportivos que freqüentam o ECE-BH no turno da noite, em um trabalho de co-responsabilização pelo uso e manutenção do espaço. Trabalha em conjunto com a PRORH (pró-reitoria de recursos humanos), PROGEF (pró-reitoria de gestão financeira), PROLOG (pró-reitoria de logística) e PROINFRA (pró-reitoria de infra-estrutura) da PUC Minas.

Para mensurar o resultado do trabalho, o ECE-BH conta com a **Assessoria de Monitoramento e Avaliação**, que realiza pesquisas voltadas ao público interno e externo do

ECE-BH. São realizadas: (a) avaliação das oficinas; (b) pesquisa de percepção e meios de comunicação sobre o ECE-BH; (c) desenvolvimento do fluxo de informações entre atores envolvidos; (e) pesquisa de clima organizacional; (f) monitoramento via PDCA.

O **Núcleo de Educação** é responsável por acompanhar pedagogicamente as atividades desenvolvidas, qualificando a equipe com ações de educação continuada, seminários e ainda coordenando as ações junto às crianças e jovens atendidos, por meio de ações como o Projeto Palavras Mágicas (ações de letramento<sup>16</sup>), campanhas educativas, atendimento na biblioteca e o CEJA – Centro de Educação de Jovens e Adultos que utiliza metodologias de ensino, dentre elas a do Telecurso 2000<sup>17</sup>, para preparar os alunos (maiores de 18 anos) para os exames de massa e exames supletivos (três turmas do ensino fundamental e uma turma de ensino médio). É também responsável pelo desenvolvimento das atividades de ensino, formação profissional, iniciação ao mundo do trabalho e integração do ECE-BH com as escolas locais. Nesse sentido, o Núcleo de Educação desenvolve o atendimento a 425 crianças e jovens de 7 a 14 anos, em parceria com a Escola Municipal Senador Levindo Coelho<sup>18</sup>, alternando complementarmente as atividades com os turnos da escola. A proposta pedagógica foi construída pelo ECE-BH com representantes da escola e contempla oficinas de artesanato, esporte/ginástica, jogos dirigidos, capoeira, dança de rua, percussão. Por meio do apoio pedagógico, incentiva a leitura e escrita em conjunto com os outros núcleos do ECE-BH. Nos casos em que há violação de direitos das crianças e adolescentes e nas oficinas sobre sexualidade e outras de interesse do público, o trabalho é realizado com o Núcleo de Atenção Psicossocial. Ressalta-se que faz parte do processo de trabalho do Núcleo de Educação a sistematização das experiências educativas, produzindo junto com o Núcleo de Comunicação e Cultura a Coletânea Trilha no Morro, com quatro cartilhas/ano (PUC Minas, 2007).

O **Núcleo de Comunicação e Cultura** é responsável pela promoção da cultura, com a produção e apoio a eventos e atividades culturais realizadas com e para os jovens atendidos pelo projeto. Também é responsável pelas oficinas cujo atendimento se dá pela livre inscrição de crianças e jovens de 7 a 18 anos, residentes no Aglomerado da Serra. Realiza oficinas culturais de artesanato, capoeira, cenário e figurino, cerâmica, dança de rua, desenho e grafite,

---

<sup>16</sup> Segundo Soares (1998), letrar é mais que alfabetizar, é ensinar a ler e escrever dentro de um contexto onde a escrita e a leitura tenham sentido e façam parte da vida do aluno.

<sup>17</sup> **Telecurso 2000** - “(...) é um sistema de educação brasileiro por televisão criado pela Fundação Roberto Marinho. Atualmente várias emissoras, públicas e privadas, exibem as *tele-aulas*, aulas pela televisão, nas quais o aluno pode ter acesso a conteúdos de Ensinos Fundamental e Médio sem sair de casa. As matérias são gravadas em blocos, divididos por área”. (WIKIPEDIA, 2007).

construção de instrumentos com material reciclado, miçanga, percussão, informática e cidadania e grupo de representação artística. O núcleo gerencia o Programa de Visitas Monitoradas para pessoas e grupos interessados no trabalho do ECE-BH. Também é responsável pela organização dos eventos e participação dos jovens atendidos em passeios e programações especiais.

Responde também pelas atividades de assessoria de comunicação integrada que abrange as ações de comunicação como divulgação, organização e cobertura de eventos, assessoria de imprensa, comunicação interna e externa e apoio às atividades dos demais núcleos. Presta assessoria à equipe nas ações de mídia junto ao jornalismo da Rede Globo, coordenando as gravações no ECE e orientando os profissionais. A política de divulgação e comunicação do Núcleo de Comunicação e Cultura tem, como um de seus objetivos, aproximar a comunidade das atividades desenvolvidas ou apoiadas pelo ECE-BH (PUC Minas, 2007).

O **Núcleo de Esportes** tem como objetivo garantir aos jovens atendidos acesso ao esporte como direito social constitucional. Para isso trabalha com a ampliação do conceito de esporte, indo além da concepção de alto rendimento e de seleção de talentos. Objetiva construir uma nova forma de ensinar e vivenciar a prática esportiva, para que os jovens usufruam os benefícios que o esporte oferece: saúde, educação, cultura, cidadania, relações sociais e oportunidades. O trabalho do núcleo é desenvolvido através da vivência nas dimensões objetivas, social e comunicativa. Para isso, oferece atividades aquáticas, com bola, lutas e ginástica, além de jogos e brincadeiras. Assim como ocorre nas oficinas do Núcleo de Educação e de Comunicação e Cultura, a prática de educar não se restringe ao aprendizado da técnica. O coordenador do Núcleo, Daniel Marangon<sup>19</sup>, ressalta que mais do que aprender a nadar, os jovens assimilam informações sobre as possibilidades do corpo humano no meio aquático e sobre a segurança e a higiene relacionada ao uso de piscinas e outros espaços de convivência. Nas oficinas de lutas, as crianças são educadas para canalizar a agressividade em atividades educacionais e de defesa pessoal (CABRAL; COELHO, 2006). Como forma de difundir a prática esportiva, é produzido material didático para a promoção de campanhas de sensibilização sobre o esporte. Sem perder de vista a iniciação esportiva e o esporte de alto rendimento, de modo a identificar e desenvolver as potencialidades, são realizadas as seguintes ações: iniciação esportiva, treinamento esportivo, identificação de talentos, apoio ao treinamento dos talentos identificados e divulgação do trabalho realizado.

---

<sup>18</sup> Escola localizada no bairro Serra, em Belo Horizonte.

No que diz respeito à iniciação esportiva, jovens entre 12 e 14 anos são encaminhados para escolinhas, com a finalidade de desenvolver as questões coordenativas, técnicas, táticas, físicas e psicológicas. As modalidades são o futsal, o voleibol, o basquetebol e o handebol. Já para o treinamento esportivo, os jovens devem ser um pouco mais velhos. A idade vai de 15 a 17 anos e, além dessas quatro práticas, são também oferecidas a natação e a ginástica geral. As atividades de alto rendimento são desenvolvidas no Centro Esportivo da PUC Minas (CABRAL; COELHO, 2006). No ano de 2007, o projeto passou a ofertar aulas de judô para crianças entre 07 e 12 anos, em uma parceria com o Minas Tênis Clube (PUC Minas, 2007).

Já o **Núcleo de Atenção Psicossocial** tem o objetivo de proporcionar atenção psicossocial e acolhimento aos jovens, qualificando o atendimento e facilitando a inclusão social, a partir do acompanhamento dos jovens atendidos. Para tal, algumas referências teóricas e práticas norteiam o trabalho: rede social, Estatuto da Criança e do Adolescente, psicologia social e comunitária, intervenção psicossocial, oficinas de grupo, inclusão social, protagonismo juvenil, educação libertadora e clínica psicossocial. O trabalho do núcleo é dividido em três linhas de ações: atenção psicossocial; acompanhamento integral e formação técnica continuada e sistematização e divulgação de conhecimento. Outra ação desse núcleo é o acompanhamento dos jovens em situação de cumprimento de medida socioeducativa (CABRAL; COELHO, 2006). Também são realizadas atividades voltadas à educação para o mundo do trabalho. Neste sentido, são oferecidas oficinas com temas como: direito do trabalho, legislação, mercado de trabalho, qualificação e currículo. Quem espontaneamente procura o ECE-BH pode ser atendido em grupo ou individualmente (CABRAL; COELHO, 2006).

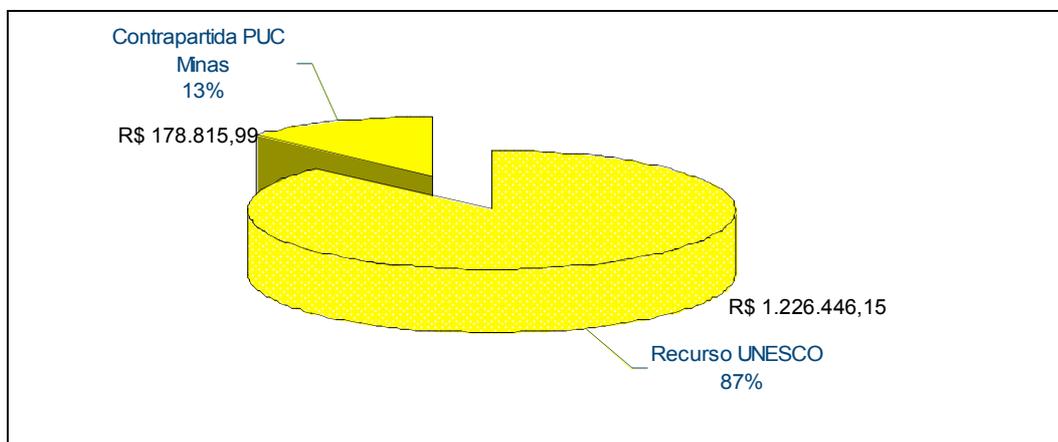
Além da Rede Globo, Unesco, PUC Minas e Prefeitura de Belo Horizonte, algumas entidades do aglomerado são parceiras do projeto ECE-BH. No que diz respeito às parcerias com a comunidade, elas estão descritas no Quadro 6.

<b>ESPAÇO UNIÃO DA PERIFERIA e FRATERNIDADE IRMÃO LÁZARO</b>	Desenvolvimento de Planos de Ação; Desenvolvimento de Estatutos e Normas; Mobilização da Comunidade; Desenvolvimento de Oficinas; Mutirão para Pintura das instalações; Distribuição de tênis e cestas básicas.
<b>PATERNON</b>	Realização de Oficinas de Figurino e Cenário.
<b>CIM (Centro de Integração Martinho)</b>	Cessão de uso de Torno e Forno (oficinas de Cerâmica) e alocação de educadoras.
<b>CRIART</b>	Apoio para mostra cultural / eventos / curso de formação.

**QUADRO 6: Parcerias do ECE-BH com a comunidade**  
**Fonte: Relatório de gestão ECE-BH (2007)**

<sup>19</sup> Informação obtida por telefone em 09/10/2007.

Do ponto de vista das contrapartidas, em 2006 os recursos foram distribuídos segundo o Gráfico 3.



**GRÁFICO 3: Contrapartidas e Recursos no ECE-BH**  
**Fonte: Relatório de Gestão ECE-BH (2007)**

A contrapartida da PUC Minas representa 13% do valor total previsto para o ano de 2006/2007. Refere-se ao pagamento de horas de 6 (seis) professores da PUC Minas com dedicação no projeto. Além do pagamento das horas dos professores, ocorre a utilização do Centro Olímpico da PUC Minas, a utilização das estruturas administrativas da Sociedade Mineira de Cultura (mantenedora da PUC Minas) e PUC Minas e o apoio de profissionais de diversas áreas (financeira, jurídico, logística, infra-estrutura e recursos humanos). (PUC Minas, 2007).

Cabe destacar que, desde sua implantação em Belo Horizonte, o projeto atendeu diretamente cerca de dois mil e novecentos jovens. No ano de 2005, o ECE-BH ofereceu 72 oficinas e beneficiou cerca de 650 jovens. Já em 2007, no mês de junho, foram atendidos pelo ECE-BH 1.614 jovens em 5.710 atendimentos. (PUC Minas, 2007).

## 6 METODOLOGIA

### 6.1 Estratégia e método de pesquisa

Como objetivo geral, esta dissertação pretende identificar os atributos da ‘imagem organizacional’ percebida pelos públicos de relacionamento prioritários do Projeto Criança Esperança em Belo Horizonte (ECE-BH) e o seu alinhamento com a ‘imagem desejada’ do grupo gestor do ECE-BH. Os objetivos específicos são:

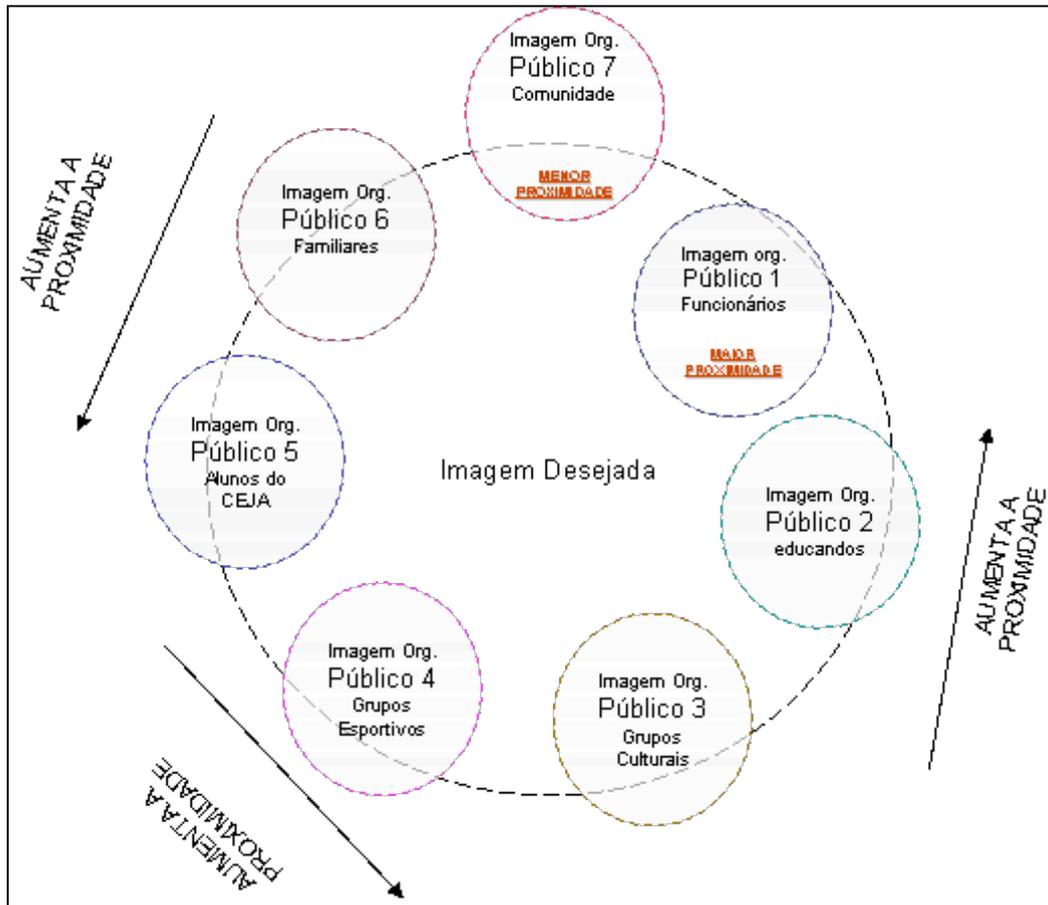
- Identificar os principais atributos da imagem organizacional (1) do Espaço Criança Esperança percebidos pelos públicos prioritários;
- Identificar os principais atributos da imagem desejada (2) do grupo gestor do ECE-BH;
- Confrontar e analisar quais são os atributos comuns e os distintos, percebidos nas imagens (1) e (2);
- Analisar os possíveis impactos do alinhamento ou não entre as imagens organizacionais percebidas pelos públicos de relacionamento prioritários e a imagem desejada pelo grupo gestor, no que se refere à gestão do ECE-BH;
- Averiguar a percepção dos públicos de relacionamento prioritários sobre as organizações parceiras no ECE-BH (PUC Minas, Unesco, PBH e Rede Globo) no que se refere a significados relacionados à responsabilidade social.

A partir das análises, o projeto de pesquisa pretende confirmar três hipóteses de trabalho, tidas como pressupostos. São elas:

Hipótese de trabalho 1: Quanto maior for a *proximidade*<sup>20</sup> do público de relacionamento, maior será o alinhamento entre imagem desejada pelos gestores do ECE-BH e imagem organizacional percebida por aquele público.

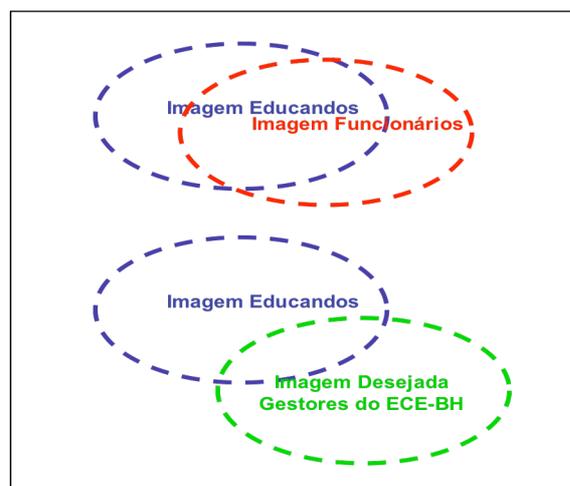
---

<sup>20</sup> Neste trabalho, a proximidade é definida como a condição do que é ou está próximo do projeto, em termos de vínculos formais, participação e utilização da infra-estrutura.



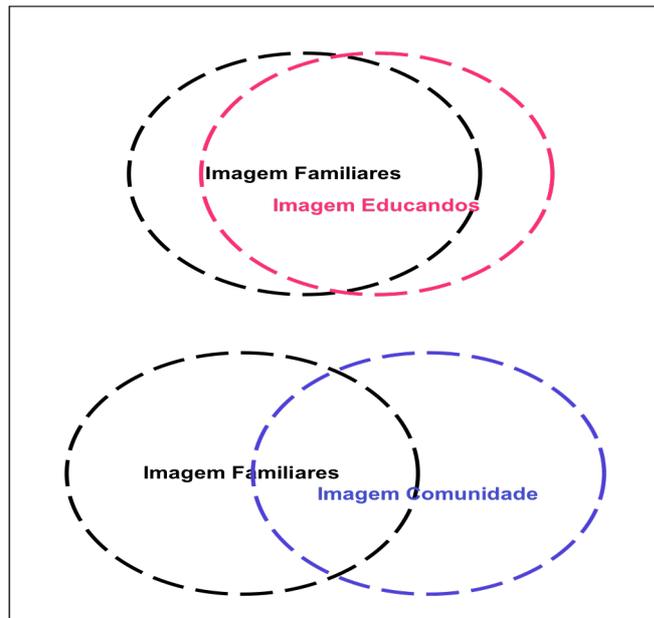
**FIGURA 4: Ilustração Hipótese de trabalho 1.**  
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Hipótese de trabalho 2: A imagem percebida do ECE-BH pelos educandos é mais próxima da imagem organizacional percebida do ECE-BH pelos funcionários do que da imagem desejada pelos gestores do ECE-BH.



**FIGURA 5: Ilustração Hipótese de trabalho 2.**  
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Hipótese de trabalho 3: Os familiares dos educandos, mesmo fazendo parte da comunidade, têm a imagem organizacional percebida do ECE-BH mais próxima da imagem organizacional percebida pelos educandos do que a imagem do ECE-BH percebida pela comunidade.



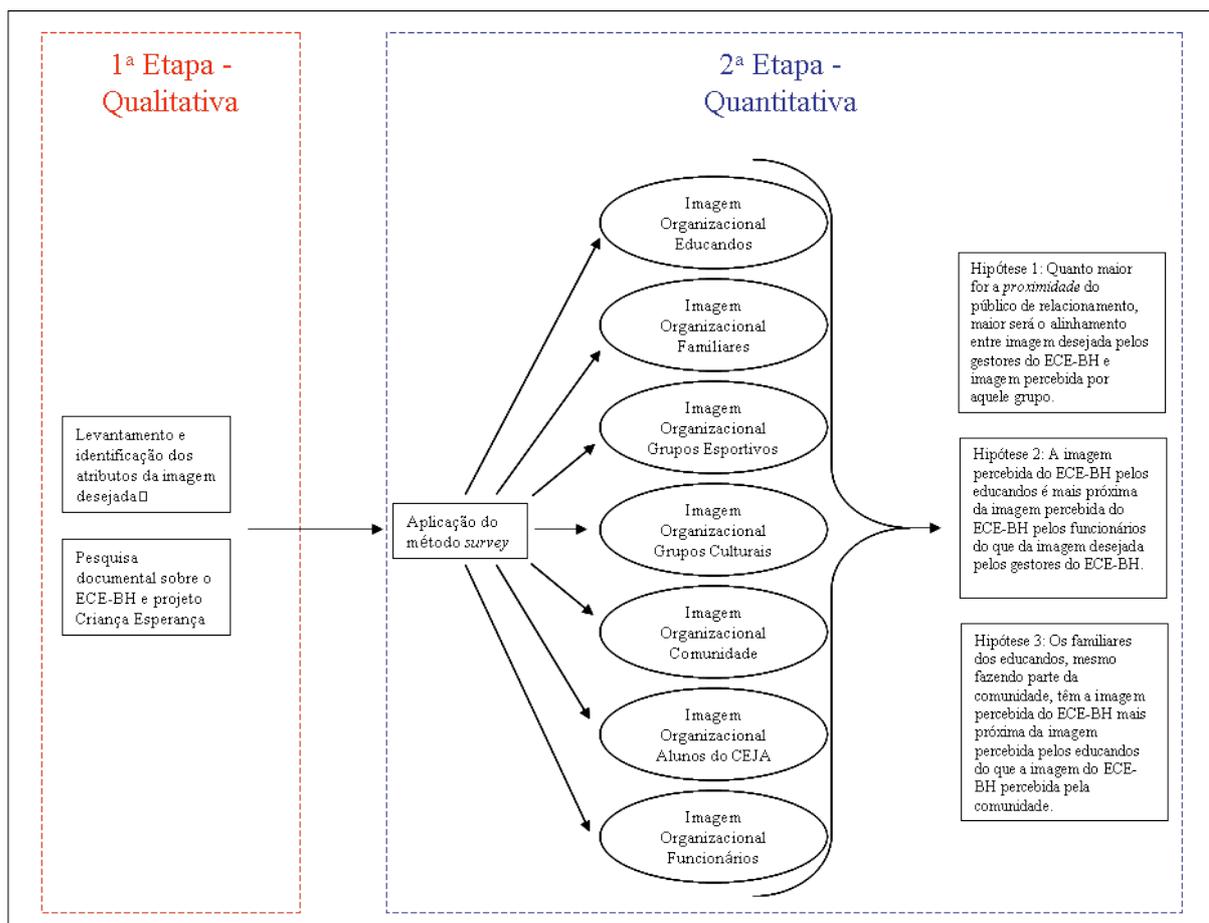
**FIGURA 6: Ilustração Hipótese de trabalho3.**

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Para realizar os objetivos propostos nesta dissertação, optou-se pela pesquisa quantitativa, tendo em vista que a presente proposta de pesquisa é considerada de tipo descritiva. A pesquisa descritiva (ou conclusiva descritiva) consiste na descrição de características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis, tendo por objetivo expor o fenômeno em estudo. (MATTAR, 1999). Cabe destacar que a utilização de uma metodologia, seja ela quantitativa ou qualitativa, deve ter como principal preocupação a adequação ao fenômeno em estudo, contribuindo para se realizar a investigação de maneira prática e eficaz. (DEMO, 1981).

Como estratégia de pesquisa, foi realizada uma primeira etapa qualitativa, de caráter exploratório, por meio de pesquisa documental e questionário com perguntas abertas, cujo objetivo foi levantar os atributos da imagem desejada pelos gestores e coletar informações sobre o ECE-BH.

Na segunda etapa da pesquisa deste trabalho, optou-se pelo método *survey* que “pode incluir censos demográficos, pesquisas de opinião pública, pesquisas de mercado sobre preferências de consumidor, estudos acadêmicos sobre preconceito, estudos epidemiológicos etc.” (BABBIE, 2003, p. 95). A pesquisa do tipo quantitativa, tendo como método de pesquisa o *survey*, é adequada para a finalidade proposta porque o método *survey*, na pesquisa considerada descritiva, permite enunciados descritivos sobre determinada população, possibilitando a distribuição de certos traços e atributos. “A distribuição de traços numa amostra cuidadosamente selecionada de uma população maior pode ser medida e uma descrição comparável da população maior pode ser inferida a partir da amostra”. (BABBIE, 2003, p. 96). Por isso o *survey* amostral foi o mecanismo escolhido para descobrir estas distribuições, já que se pretendem comparar as imagens organizacionais percebidas dos públicos prioritários do ECE-BH, seus principais atributos e alinhamento com a imagem desejada pelos gestores do projeto.



**FIGURA 7: Síntese da Estratégia de Pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta forma, o presente trabalho se configura como uma pesquisa quantitativa descritiva sobre a imagem organizacional, tendo como unidades de análise os públicos de relacionamento considerados prioritários pelo Espaço Criança Esperança de Belo Horizonte (ECE-BH), não obstante utilizar o método qualitativo como suporte em sua estratégia de investigação. O objeto empírico, descrito no Capítulo 3, foi escolhido por se tratar de um Projeto de Investimento Social Privado notoriamente reconhecido pela sociedade brasileira, resultante de uma parceria intersetorial, fruto de um programa social que existe há 22 anos.

## **6.2. Unidades empíricas de análise**

Geralmente, as unidades de análise típica de um *survey* são pessoas, mas também podem ser grupos, famílias, cidades, empresas, agências do governo, etc. (BABBIE, 2003). Qualquer que sejam as unidades de análise, dados são colhidos para se descrever cada unidade individual. Nesta pesquisa, as unidades são os públicos de relacionamento prioritários do ECE-BH. Assim, ao se agregar e manipular os dados para descrever as percepções da amostra estudada, por extensão, pretende-se descrever a população representada pelas amostras.

Neste projeto, os públicos prioritários foram definidos por representantes da Rede Globo, Unesco e de parceiros locais dos ECEs (ONG Viva Rio - Rio de Janeiro, PUC Minas - Belo Horizonte, Centro de Cultura Luiz Freire - Olinda e Instituto Sou da Paz - São Paulo), em trabalho coordenado por professores da PUC Minas e consultores da Unesco, que utilizaram como critério:

- Os públicos-alvos comuns das atividades dos ECEs;
- Os principais públicos dos ECEs, em que foram observadas as peculiaridades locais.

Desta forma, os públicos de relacionamento definidos como prioritários do ECE-BH para a presente pesquisa de opinião, realizada entre os dias 14/05/2007 a 23/06/2007, e que teve como objetivo captar as opiniões, avaliações e percepções da população diretamente e indiretamente afetada pelo Espaço Criança Esperança de Belo Horizonte são:

TABELA 1: Público Pesquisado

PÚBLICO	TOTAL	FONTE
Educandos matriculados no ECE-BH (crianças e adolescentes entre 7 e 18 anos).	697(março 2007)	Dados fornecidos pela Equipe de Monitoramento e Avaliação do ECE-BH.
Familiares dos educandos.	697(março 2007)	Dados fornecidos pela Equipe de Monitoramento e Avaliação do ECE-BH.
Grupos culturais que são beneficiados pelo ECE-BH.	350(estimado)	Dados fornecidos pela Equipe de Monitoramento e Avaliação do ECE-BH.
Grupos esportivos que são beneficiados pelo ECE-BH.	350 (estimado)	Dados fornecidos pela Equipe de Monitoramento e Avaliação do ECE-BH.
Alunos do CEJA (19 a 59 anos).	95	Dados fornecidos pelo setor administrativo do ECE-BH.
Funcionários do ECE-BH.	87	Dados fornecidos pelo setor administrativo do ECE-BH.
Comunidade do Aglomerado da Serra.	41.872.	Dados obtidos no censo IBGE (1996).
<b>TOTAL</b>	<b>44.148</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A população da pesquisa foi delimitada baseando-se na participação e proximidade dos públicos com o projeto. Assim, os públicos de relacionamento com maior proximidade são (1º) os funcionários, (2º) os educandos matriculados no ECE-BH (crianças e adolescentes entre 7 e 18 anos), (3º) os grupos culturais, (4º) grupos esportivos que são beneficiados pelo ECE-BH, (5º) os alunos do CEJA (19 a 59 anos), (6º) os familiares dos educandos e (7º) pessoas da comunidade do Aglomerado da Serra.

Para composição de uma amostra que fosse representativa dos sete públicos optou-se por utilizar um intervalo de confiança de 95% e uma margem de erro de 5% para cada grupo de pesquisados.

Para determinar o tamanho da amostra, adotou-se um processo de seleção onde cada unidade sorteada tem a mesma probabilidade de pertencer à amostra. Processo esse denominado de **Amostra Aleatória Simples**, em que a expressão que fornece o cálculo do tamanho da amostra é descrita a seguir:

$$n = \frac{N \times p \times (1-p)}{(N-1) \times \left( \frac{d}{z_{\alpha/2}} \right)^2 + [p \times (1-p)]}$$

Onde:

- $n$  é o tamanho da amostra;
- $N$  é a população amostrada;
- $p$  é a proporção da característica a ser medida na população (utilizou-se  $p = 0,1$  dado a maior probabilidade dos residentes do entorno serem selecionados);
- $d$  é a margem de erro estimada (utilizou-se neste caso  $d = 0,5$  ou 5%);
- $z_{\alpha/2}$  é o valor da distribuição normal padronizada, onde se utiliza o nível de significância de  $\alpha = 0,5$  ou 5%.

A partir da aplicação da fórmula, verificou-se que para contemplar a população da pesquisa com margem de erro de  $\pm 5,0\%$ , e o intervalo de confiança de 95%, seria necessário considerar a amostra esperada descrita na Tabela 2. Porém, na coleta dos dados, encontrou diferenças no alcance e disponibilidade de resposta dos públicos. Sendo assim, expõe-se a amostra esperada e sua respectiva margem de erro e a amostra realizada e sua margem de erro:

**TABELA 2: Amostragem dos grupos de relacionamento prioritários do ECE-BH**

<b>PÚBLICO</b>	<b>AMOSTRA ESPERADA</b>	<b>MARGEM DE ERRO ESPERADA</b>	<b>AMOSTRA OBTIDA</b>	<b>MARGEM DE ERRO OBTIDA</b>
Educandos matriculados no ECE-BH (crianças e adolescentes entre 7 e 18 anos);	248	5%	258	4,8%
Familiares dos educandos;	248	5%	201	5,8%
Grupos culturais que são beneficiados pelo ECE-BH;	183	5%	101	8,2%
Grupos esportivos que são beneficiados pelo ECE-BH;	183	5%	226	3,8%
Alunos do CEJA (19 a 59 anos);	76	5%	38	12,3%
Funcionários do ECE-BH;	71	5%	70	5,2%
Comunidade do Aglomerado da Serra.	381	5%	339	5,3%

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 6.3. Estratégia de coleta

Na primeira etapa da pesquisa, a coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, que consiste na averiguação e interpretação de dados agregados já existentes, não necessitando assim de amostragens, entrevistas ou codificações. Foram analisados os conteúdos do relatório de gestão, sites do Espaço Criança Esperança e Unesco, orçamento aprovado para o ano de 2006, indicadores de resultado do sistema de monitoramento e avaliação dos ECEs e artigos sobre o Espaço Criança Esperança.

Posteriormente, foram enviados questionários com os atributos levantados aos gestores das organizações diretamente responsáveis pela gestão do ECE-BH para consolidação dos atributos mais significativos, sendo aplicado um (1) questionário para a Rede Globo, dois (2) para a UNESCO e quatro (4) para a PUC Minas. Assim, os atributos identificados como desejáveis à imagem do ECE-BH foram:

- Participativo (co-responsabilidade, instâncias de participação em tomadas de decisão);
- Inclusivo (acessibilidade, diálogo e diversidade);
- Educativo (protagonismo juvenil; conhecimentos gerais; complementaridade à escola; relacionamento com a família, comunidade e ambiente);
- Transparente (prestação de contas, critérios de participação, orçamento e ações);
- Promotor da cultura (promotor da cultura local, acesso a bens culturais);
- Promotor do esporte (estímulo à prática esportiva, oportunidade de desenvolvimento de talentos, acesso);
- Inovador (melhoria contínua dos serviços ofertados, novas atividades);
- Promotor da empregabilidade (habilidades e valores para o mundo do trabalho);
- Transformador (mudança de vida, mudança na comunidade);
- Lúdico (lazer, prazer no desenvolvimento da atividade).

Na segunda etapa, foi desenvolvido o instrumento de mensuração<sup>21</sup> da imagem organizacional com base nos atributos de imagem desejada para os ECEs e também com base nos indicadores propostos para se mensurar o atendimento das metas do ECE-BH. Utilizou-se a escala *Likert* e perguntas abertas para obter informações complementares.

O instrumento está dividido em quatro partes: perfil socioeconômico do entrevistado (8 questões), conhecimento e avaliação do projeto (8 questões), percepção de responsabilidade e participação dos parceiros do projeto (8 questões) e atributos de imagem (35 questões).

No questionário, cada atributo (participativo, inclusivo, educativo, transparente, promotor da cultura, promotor do esporte, inovador, promotor de empregabilidade, transformador e lúdico) foi desdobrado em subtemas e assim formuladas questões.

Dentre vários tipos de escalas, optou-se pela *Likert* devido ao fato de que ela tem sido empregada, mais freqüentemente, para a mensuração de percepções sobre imagem e atitudes sociais em relação a organizações ou atividades dessas. A escala *Likert* consiste tipicamente de um conjunto de enunciados que expressam alguma afirmação sobre o objeto atitudinal, seguido de cada enunciado de alternativas que indicam o grau de concordância ou discordância de cada respondente em relação ao seu conteúdo. As alternativas são comumente em número de cinco: concordo totalmente, concordo em parte, nem concordo nem discordo, discordo em parte e discordo totalmente.

Os 35 itens que se destinam à mensuração das percepções em relação ao ECE-BH, a alternativa concordo totalmente vale 1 ponto e a alternativa discordo totalmente vale 5 pontos, e os valores 2, 3 e 4 são atribuídos respectivamente às alternativas concordo em parte, nem concordo nem discordo e discordo em parte.

Antes da aplicação do questionário, foram realizadas 14 entrevistas de pré-teste, sendo duas com cada público. Uma vez registradas as dificuldades de adequação de linguagem, o instrumento foi revisto e impresso.

Para a aplicação dos questionários foram contratados entrevistadores experientes no tipo de pesquisa em questão. Todas as entrevistas foram face-a-face e a seleção dos indivíduos para entrevista nos casos dos educandos, familiares, grupos culturais e esportivos, alunos do CEJA e funcionários se deu por meio de sorteio a partir das listagens. Já a seleção dos

---

<sup>21</sup> Ver Apêndice.

entrevistados da comunidade se deu a partir de amostra por quotas de sexo e idade mais arrolamento<sup>22</sup> dentro do Aglomerado.

#### **6.4. Estratégia de análise de dados**

Os dados foram revisados e as questões abertas foram codificadas e tratadas quantitativamente. Todas as informações foram processadas com software estatístico SPSS e os resultados são apresentados em forma de distribuição de médias para cada público analisado.

Os resultados encontram-se no próximo capítulo.

---

<sup>22</sup> Arrolamento é uma técnica de seleção de entrevistados que obriga o entrevistador a saltar três casas a cada entrevista realizada. Essa técnica somada às cotas proporcionais evita a concentração geográfica na coleta de dados.

## 7 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Optou-se, para a análise da pesquisa, dividir o texto em três momentos. Um primeiro onde se descreve os traços socioeconômicos que mais chamaram a atenção em termos de idade, tempo de moradia, sexo, escolaridade, ocupação e renda; um segundo momento em que se analisa as percepções dos públicos sobre os parceiros do ECE-BH no que se refere à responsabilidade pelo dia-a-dia do ECE-BH, pelo planejamento das atividades do ECE-BH, pela prestação de contas à sociedade e quanto à contribuição ao desenvolvimento da sociedade e, finalmente, um terceiro momento onde foca-se as imagens percebidas dos sete grupos de relacionamento prioritário, face à imagem desejada pelos gestores do ECE-BH.

### 7.1. Traços socioeconômicos

Da **população total**, 95% dos entrevistados residem no Aglomerado da Serra. Desses, 77% residem há 11 anos ou mais; 16% residem no Aglomerado da Serra entre 6 e 10 anos e somente 7% mora há menos de 5 anos.

No que se refere ao gênero, da **população total** 48% são homens e 52% são mulheres. Entre os entrevistados há uma predominância feminina no público **Familiares dos Educandos** (80%), **Alunos do CEJA** (74%) e **Funcionários do ECE-BH** (59%), enquanto que os homens são maioria nos **Grupos Esportivos** (77%). Entre os demais públicos de relacionamento há um equilíbrio entre homens e mulheres. No entanto, quando se observa a faixa etária em relação ao sexo (Tabela 3), pode-se notar que entre 7 e 18 anos as médias continuam iguais (57% masculino e 43% feminino) havendo, a partir da faixa seguinte (19 a 24 anos) (ver Tabela 3).

**TABELA 3: Divisão etária por sexo**

		<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>
Geral		48%	52%
Faixa etária	7 a 12 anos	57%	43%
	13 a 18 anos	57%	43%
	19 a 24 anos	46%	54%
	25 a 34 anos	35%	65%
	35 anos ou mais	39%	61%

**Fonte: Dados primários da pesquisa**

O número de analfabetos é maior entre as mulheres (6%) e também entre as pessoas acima de 35 anos (17%). Entre os **Educandos Matriculados** no ECE-BH, 31% freqüentam<sup>23</sup> da 1ª à 4ª série enquanto que 64% estão entre a 5ª e 8ª série do ensino fundamental. Dentre os **Familiares dos Educandos**, 47% freqüentam ou possuem formação da 1ª à 4ª série enquanto que 31% freqüentam ou possuem formação entre a 5ª e 8ª série do ensino fundamental. Já nos **Grupos Culturais**, 12% possuem ou freqüentam da 1ª à 4ª série, 65% freqüentam ou possuem formação entre a 5ª e 8ª série do ensino fundamental e 23% possuem ou freqüentam o ensino médio. Nos **Grupos Esportivos**, 26% possuem ou freqüentam da 1ª à 4ª série, 60% freqüentam ou possuem formação entre a 5ª e 8ª série do ensino fundamental e 13% possuem ou freqüentam o ensino médio. Quanto ao público **Comunidade do Aglomerado da Serra**, pode-se perceber a que a quantidade de pessoas cursando ou que já cursou o ensino superior é de 1% e 12% deles são analfabetos (ver Tabela 4).

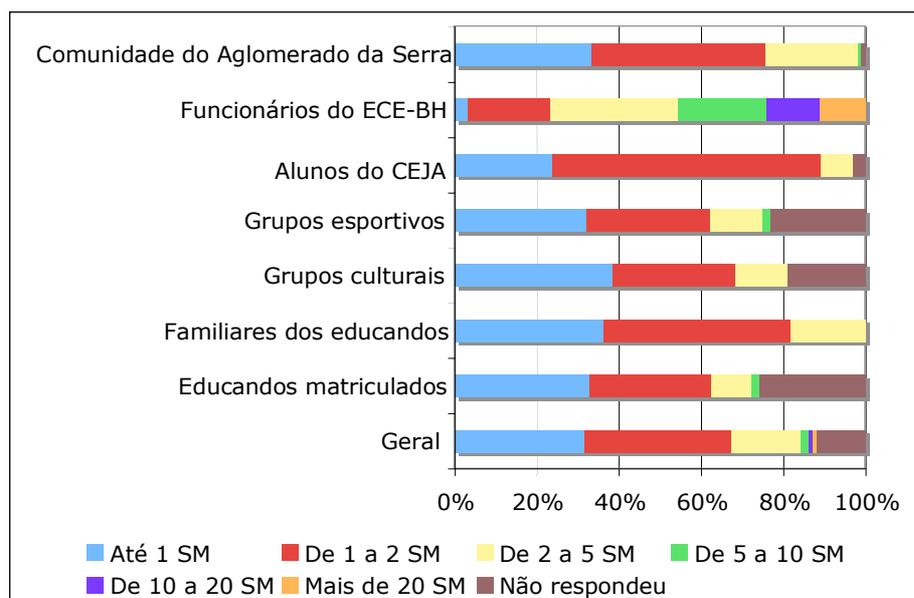
**TABELA 4: Públicos por escolaridade**

		Analfabeto	1ª a 4ª série	5ª a 8ª série	Médio	Superior
Geral		5%	29%	46%	15%	5%
Interessado	Educandos matriculados	0%	31%	64%	4%	0%
	Familiares dos educandos	11%	47%	31%	9%	1%
	Grupos culturais	0%	12%	65%	23%	0%
	Grupos esportivos	0%	26%	60%	13%	0%
	Alunos do CEJA	0%	11%	61%	24%	5%
	Funcionários do ECE-BH	0%	1%	10%	19%	70%
	Comunidade do Aglomerado da Serra	12%	32%	32%	24%	1%

**Fonte: Dados primários da pesquisa**

Em relação à renda, com exceção dos **Funcionários do ECE-BH**, os públicos de relacionamento prioritário do ECE-BH têm a sua concentração de renda entre 1 a 2 salários mínimos (SM), sendo que entre 20 % e 40% desses públicos possui renda até 1 salário mínimo. Somente no público **Funcionários do ECE-BH**, verifica-se maior renda, localizada entre 2 a 5 SM e entre 5 a 10 SM (ver Gráfico 4).

<sup>23</sup> A presença na escola é um condicionante para a participação dos educandos no ECE-BH.



**GRÁFICO 4: Renda x Públicos de Relacionamento Prioritários**

Fonte: Dados primários da pesquisa

No que diz respeito à religião (ver Tabela 5), na média **Geral** há uma aproximação na distribuição entre católicos e protestantes, sendo que a religião católica predomina com maior margem sobre a protestante/evangélicos entre os **Familiares dos Educandos** (54% contra 37%) bem como entre os **Funcionários do ECE-BH** (51% contra 11%).

**TABELA 5: Públicos de Pesquisa x Religião**

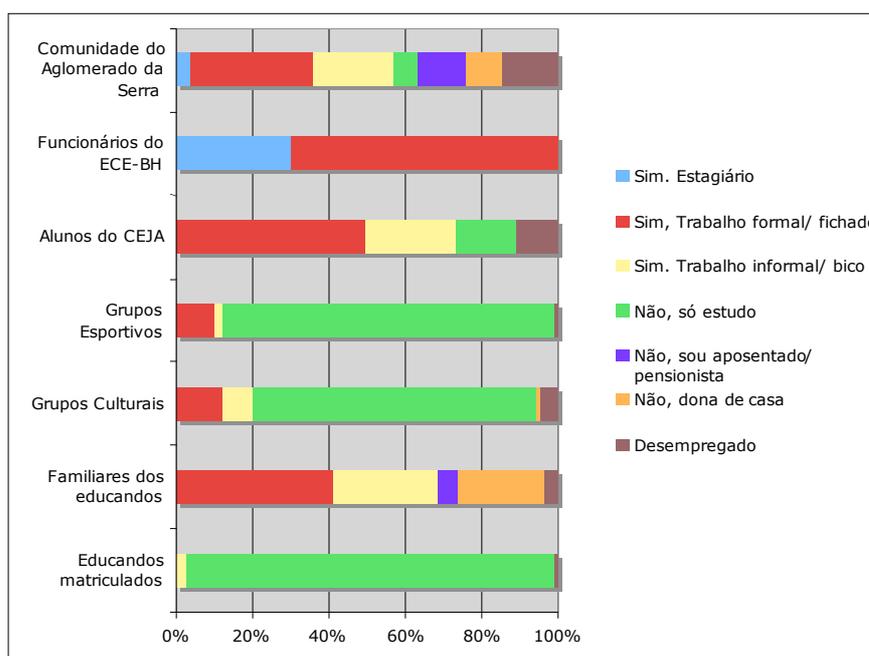
	Católica	Protestante/ Evangélico	Não tem religião	Outras
Geral	43%	37%	17%	3%
Interessado				
Educandos matriculados	36%	37%	25%	2%
Familiares dos educandos	54%	37%	8%	0%
Grupos culturais	33%	33%	32%	3%
Grupos esportivos	37%	46%	15%	1%
Alunos do CEJA	37%	55%	3%	5%
Funcionários do ECE-BH	51%	11%	17%	20%
Comunidade do Aglomerado da Serra	48%	37%	12%	2%

Fonte: Dados primários da pesquisa

Entre os **Funcionários ECE**, também é mais expressiva a porcentagem de outras religiões (20%). Já na **Comunidade do Aglomerado da Serra**, as médias estão bem próximas das médias gerais. Entre os **Grupos Culturais**, a distribuição se igualou em 33%,

sendo, entretanto, invertida a proporção entre católicos e protestantes/evangélicos entre os Grupos Esportivos (46% contra 37%) e mais ampliada entre os alunos do CEJA (55% contra 37%).

No que se refere à ocupação das pessoas com relação ao trabalho, a distribuição das pessoas segundo a ocupação é aproximada entre os **Grupos Esportivos** e os **Grupos Culturais** (ver Gráfico 5).



**GRÁFICO 5: População pesquisada - Ocupação Geral**

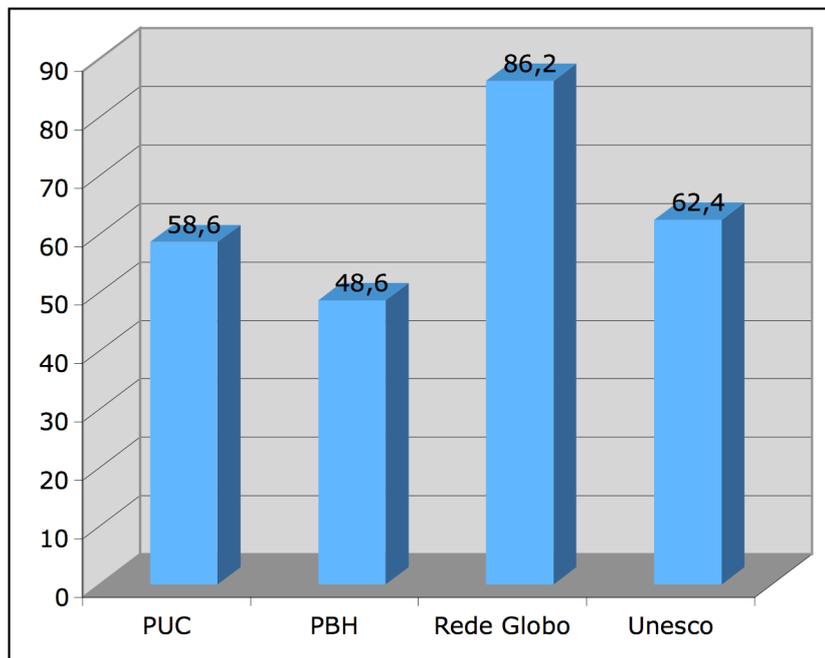
Fonte: Dados primários da pesquisa

Entre os **Educandos Matriculados**, é pequena a porcentagem de crianças e adolescentes que realizam algum tipo de trabalho informal / bico (3%) e a grande maioria tem como ocupação o estudo (95%). A porcentagem de desempregados é maior entre as pessoas da **Comunidade do Aglomerado da Serra** (15%) e nos **Alunos do CEJA** (11%).

Ainda quanto à ocupação, ao se comparar as médias gerais dos **Familiares dos Educandos** e da **Comunidade do Aglomerado da Serra**, pode-se notar uma porcentagem maior entre os **Familiares dos Educandos** no que diz respeito ao trabalho formal (40%) e informal (27%), em relação às porcentagens relativas à **Comunidade do Aglomerado da Serra** (32% e 21%, respectivamente) (ver Gráfico 5).

## 7.2. Percepção sobre os parceiros

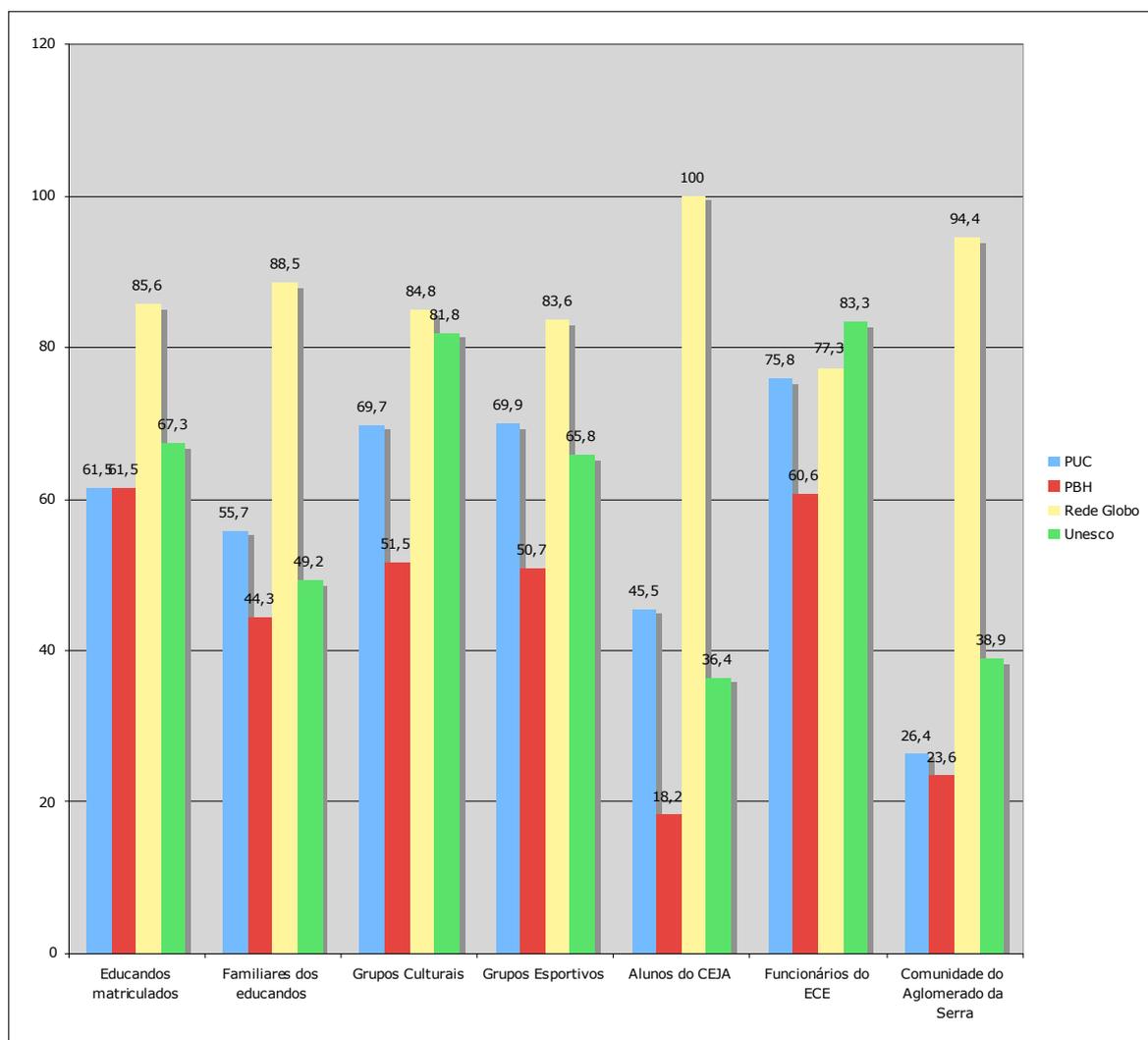
A pergunta sobre a responsabilidade dos parceiros locais pelo ECE-BH foi realizada de forma espontânea e, posteriormente, de forma estimulada. Quando questionados para responderem de forma espontânea sobre a responsabilidade dos parceiros locais pelo ECE-BH, é bem maior a porcentagem de entrevistados que atribui a responsabilidade pelo ECE-BH à Rede Globo (86%) do que aos outros parceiros locais (Unesco, PUC Minas e PBH), (ver Gráfico 6).



**GRÁFICO 6: Percepção espontânea de responsabilidade sobre os parceiros locais pelo ECE-BH**  
 Fonte: Dados primários da pesquisa

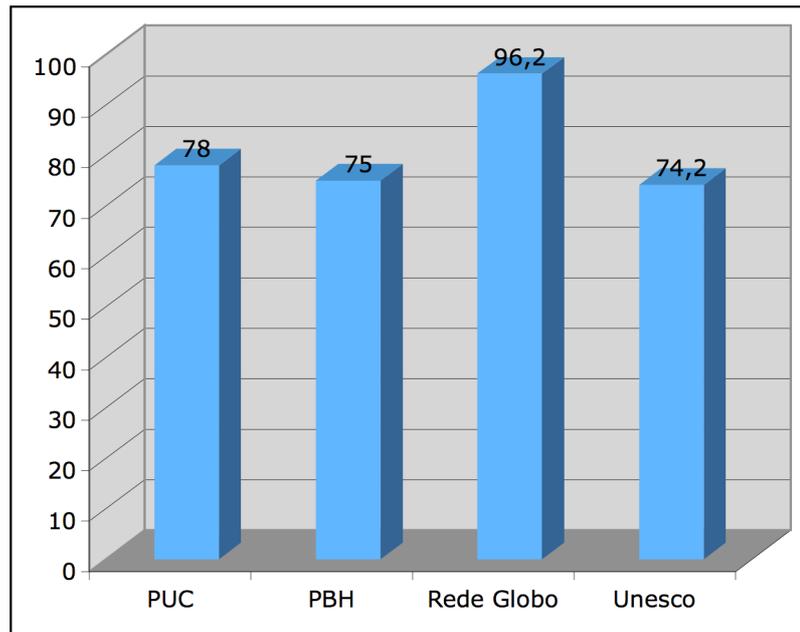
O resultado obtido era esperado em relação à Rede Globo devido à Campanha Criança Esperança, mas esperava-se uma porcentagem maior em relação à PUC Minas, pelo fato de ser o parceiro local responsável pela gestão do ECE-BH.

Analisadas as percepções de cada público entrevistado sobre a responsabilidade dos parceiros locais pelo ECE-BH, pode-se observar que a mais baixa porcentagem refere-se à PBH (18,2%) entre os **Alunos do CEJA** seguida pela **Comunidade do Aglomerado da Serra** (23,6%). Chama a atenção, em relação à PUC Minas, a baixa porcentagem de percepção de responsabilidade na **Comunidade do Aglomerado da Serra** (26%). (ver Gráfico 7).



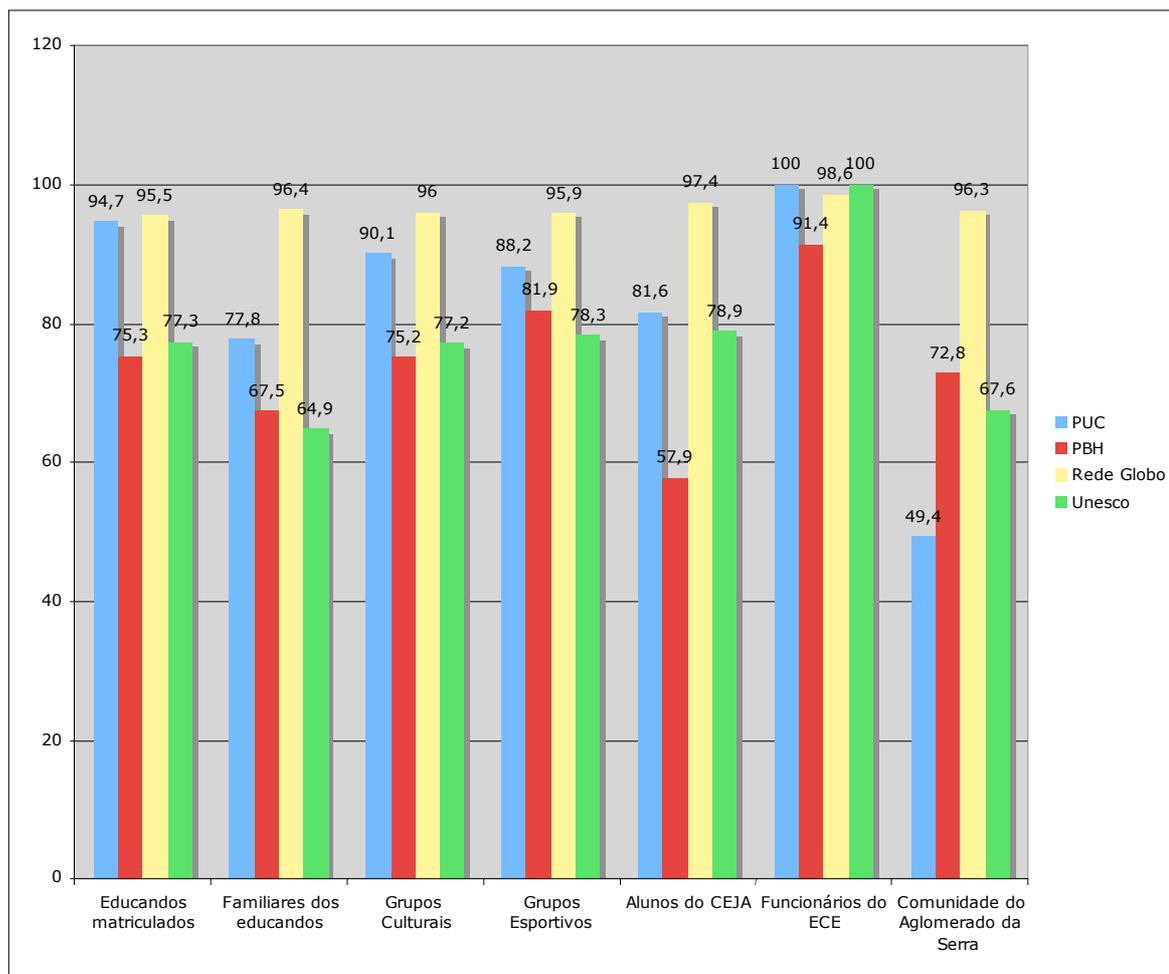
**GRÁFICO 7: Percepção espontânea de responsabilidade sobre os parceiros pelo ECE-BH por público entrevistado.**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

Quando estimulados, sobe a porcentagem de percepção de responsabilidade de cada parceiro, permanecendo a Rede Globo (96,2%) com a maior porcentagem de percepção. A PUC Minas (78%) passa a ser o segundo parceiro com maior percepção de responsabilidade pelo ECE-BH (ver Gráfico 8). O resultado corresponde ao esperado, em que a porcentagem referente à PUC Minas aumenta significativamente (78%).



**GRÁFICO 8: Percepção estimulada de responsabilidade sobre os parceiros locais pelo ECE-BH**  
Fonte: Dados primários da pesquisa

Mesmo sendo a PUC Minas a segunda instituição com maior atribuição de responsabilidade, esta percepção não é igual entre os públicos. Apenas 49,9% do público **Comunidade do Aglomerado da Serra** disseram, quando estimulados, que a PUC tinha responsabilidade pelo projeto. Vale destacar também a baixa percepção do público **Alunos do CEJA** sobre a responsabilidade da PBH (57,9%) (ver Gráfico 9). Os resultados sugerem que falta aos públicos uma maior clareza sobre o papel de cada parceiro no ECE-BH.

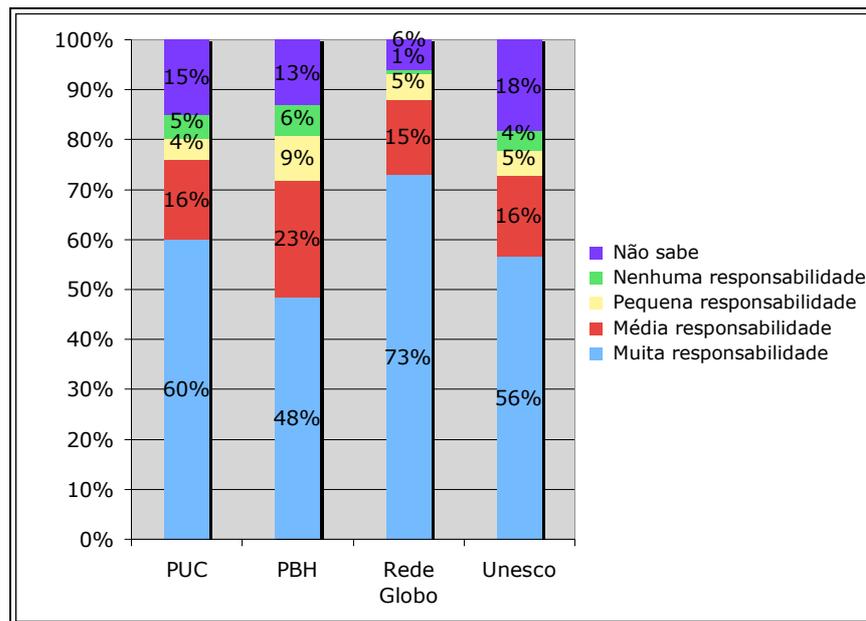


**GRÁFICO 9: Percepção estimulada de responsabilidade sobre os parceiros locais pelo ECE-BH por público de relacionamento.**

**Fonte: Dados primários da pesquisa**

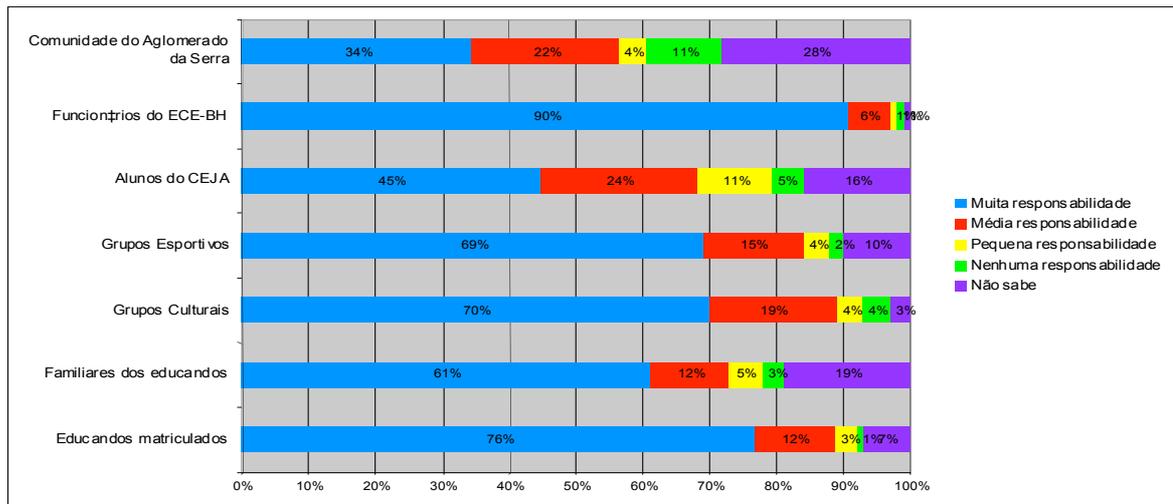
### 7.2.1 Percepção de responsabilidade sobre os parceiros locais no dia-a-dia do ECE-BH

Quando perguntados sobre o **grau de responsabilidade** pelo dia-a-dia do ECE-BH, os entrevistados relacionam mais à Rede Globo (73%) uma percepção de ‘muita responsabilidade’, seguida pela PUC Minas (60%), Unesco (56%) e PBH (48%) (ver Gráfico 10).



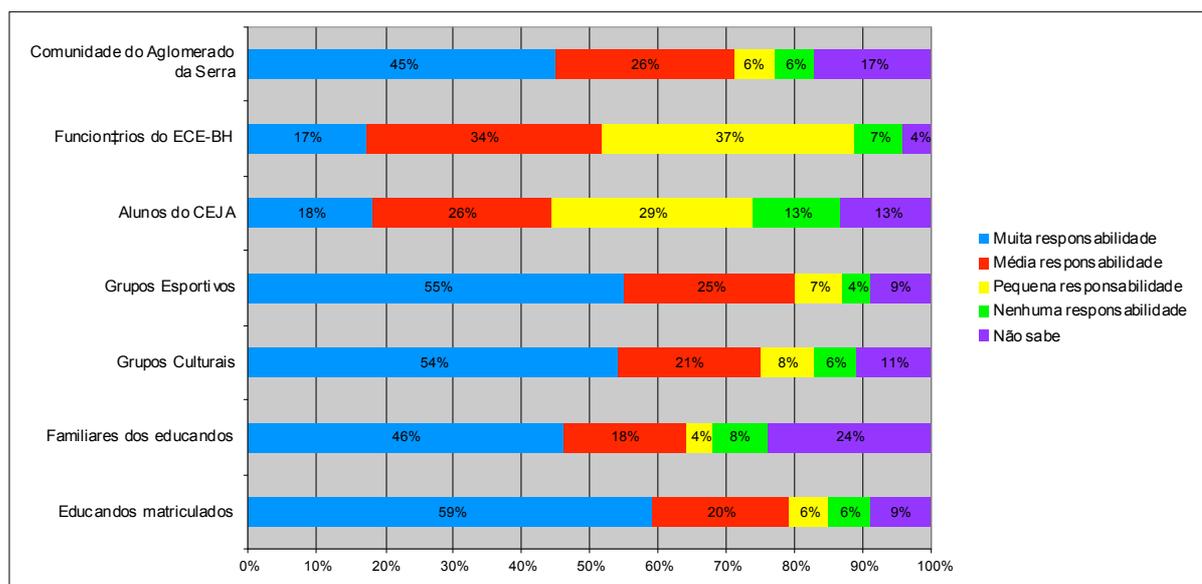
**GRÁFICO 10: Percepção do grau de responsabilidade no dia a dia do ECE-BH – Parceiros Locais.**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

Ao se fazer o recorte sobre o grau de responsabilidade atribuído à PUC Minas pelos públicos entrevistados, pode-se perceber que a porcentagem de percepção de ‘muita responsabilidade’ é maior entre os **Funcionários do ECE-BH** (90%), seguido dos **Educandos Matriculados** (76%). A percepção entre os **Grupos Esportivos** e os **Grupos Culturais** é aproximada, em especial nas faixas de ‘muita responsabilidade’(69% - 70%) e ‘média responsabilidade’(15% - 19%), respectivamente (ver Gráfico 11). A **Comunidade do Aglomerado da Serra** (34%) e os **Alunos do CEJA** (45%) possuem as porcentagens mais baixas de ‘muita responsabilidade’, resultado esperado no público **Comunidade do Aglomerado da Serra**, pois dentre os públicos, possui a menor proximidade do ECE-BH em termos de vínculos formais. Já entre os **Alunos do CEJA**, esperava-se um maior reconhecimento de responsabilidade pelo dia-a-dia atribuído à PUC Minas.



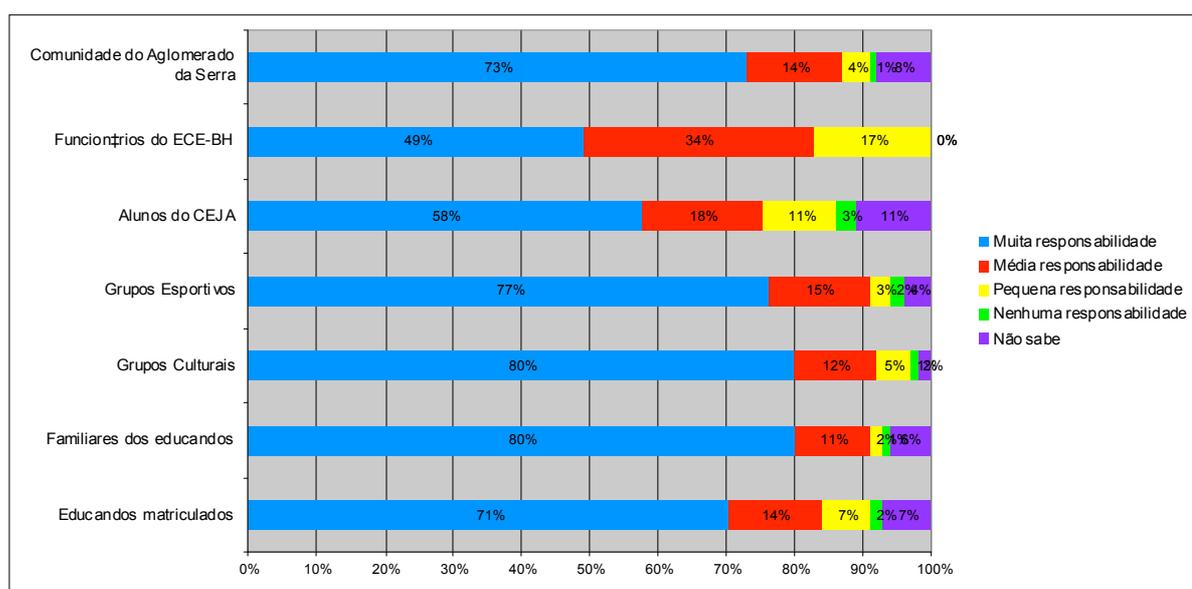
**GRÁFICO 11: Percepção do grau de responsabilidade no dia a dia do ECE-BH – PUC Minas**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

Com relação ao parceiro local PBH, a distribuição das porcentagens dos graus de percepções de responsabilidade no dia-a-dia do ECE-BH são mais aproximadas entre os públicos **Comunidade do Aglomerado da Serra, Grupos Esportivos, Grupos Culturais, Familiares dos Educandos e Educandos Matriculados**, ao passo que as porcentagens entre **Funcionários do ECE-BH e Alunos do CEJA** são mais aproximadas entre si. É entre os **Familiares dos Educandos (24%)** a maior porcentagem relativa ao desconhecimento de alguma responsabilidade da PBH no dia-a-dia do ECE-BH. Os **Educandos Matriculados** têm a maior percepção de ‘muita responsabilidade’ (ver Gráfico 12).



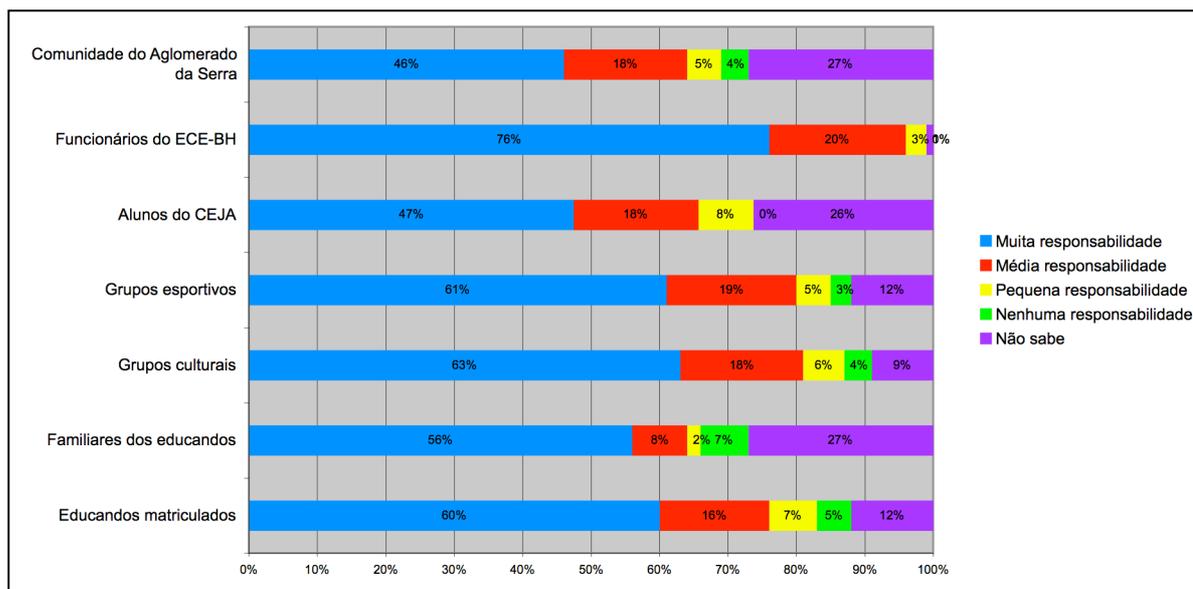
**GRÁFICO 12: Percepção do grau de responsabilidade no dia a dia do ECE-BH – PBH**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

A distribuição das porcentagens relativas à percepção do grau de responsabilidade no dia-a-dia em relação à Rede Globo também são mais aproximadas entre os públicos **Comunidade do Aglomerado da Serra, Grupos Esportivos, Grupos Culturais, Familiares dos Educandos e Educandos Matriculados**. É entre os **Grupos Culturais** (80%) e os **Familiares dos Educandos** (80%) a maior porcentagem de percepção relativa à ‘muita responsabilidade’ (ver Gráfico 13).



**GRÁFICO 13: Percepção do grau de responsabilidade no dia a dia do ECE-BH – Rede Globo**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

Em relação à Unesco, a porcentagem de desconhecimento sobre a sua responsabilidade no dia-a-dia do projeto é maior entre a **Comunidade do Aglomerado da Serra** (27%), **Familiares dos Educandos** (27%) e **Alunos do CEJA** (26%). É também entre os entrevistados da **Comunidade do Aglomerado da Serra** (46%) a menor porcentagem relativa à ‘muita responsabilidade’. Entre os **Funcionários do ECE-BH** situam-se as maiores distribuições nas porcentagens relativas à ‘muita responsabilidade’ e ‘média responsabilidade’, 76% e 20% respectivamente (ver Gráfico 14).



**GRÁFICO 14: Percepção do grau de responsabilidade no dia a dia do ECE-BH – Unesco**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

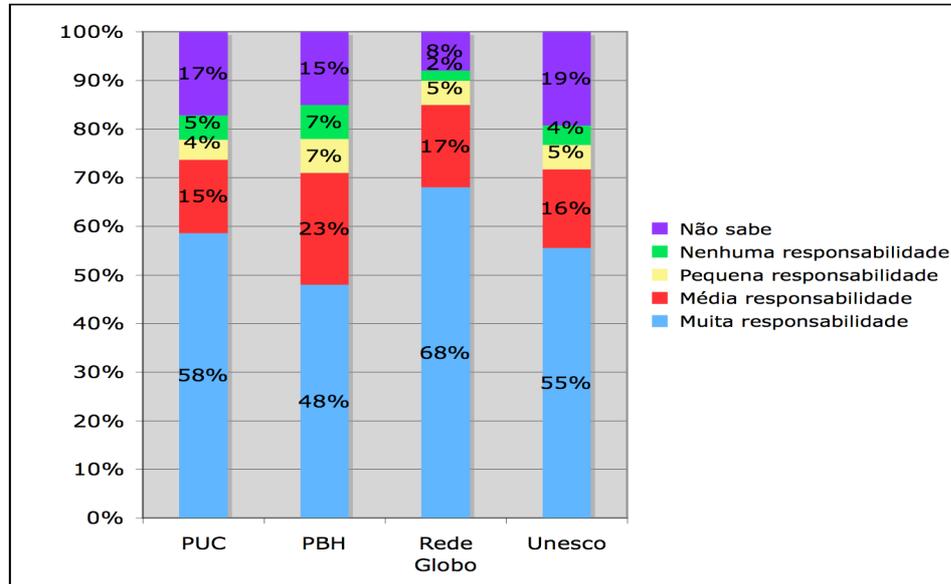
Em uma análise geral, cabe destacar o alto grau de ‘muita responsabilidade’ atribuída à Unesco (76%) e PUC Minas (90%) pelos **Funcionários do ECE-BH** e a baixa percepção de ‘muita responsabilidade’ relacionada à PUC Minas pela **Comunidade do Aglomerado da Serra** (34%).

As porcentagens gerais (Gráfico 10) correspondem ao que era esperado, com a maior atribuição de responsabilidade relativa à Rede Globo, em que uma das causas pode ser a influência da Campanha Criança Esperança. No entanto, a atribuição de maior responsabilidade pelo dia-a-dia do ECE-BH deveria ser atribuída à PUC Minas, parceiro local que tem esta responsabilidade, o que sugere uma ausência de clareza quanto às atribuições de responsabilidade dos parceiros locais. Desta forma, a pesquisa indica que a percepção de responsabilidade pelo dia-a-dia do ECE-BH não corresponde à realidade.

### *7.2.2 Percepção de responsabilidade sobre os parceiros locais no planejamento das ações do ECE-BH*

Com relação à percepção dos entrevistados sobre o grau de responsabilidade dos parceiros no planejamento das ações que ocorrem no ECE-BH, a percepção de ‘muita responsabilidade’ também foi maior em relação à Rede Globo (68%), seguida da PUC Minas

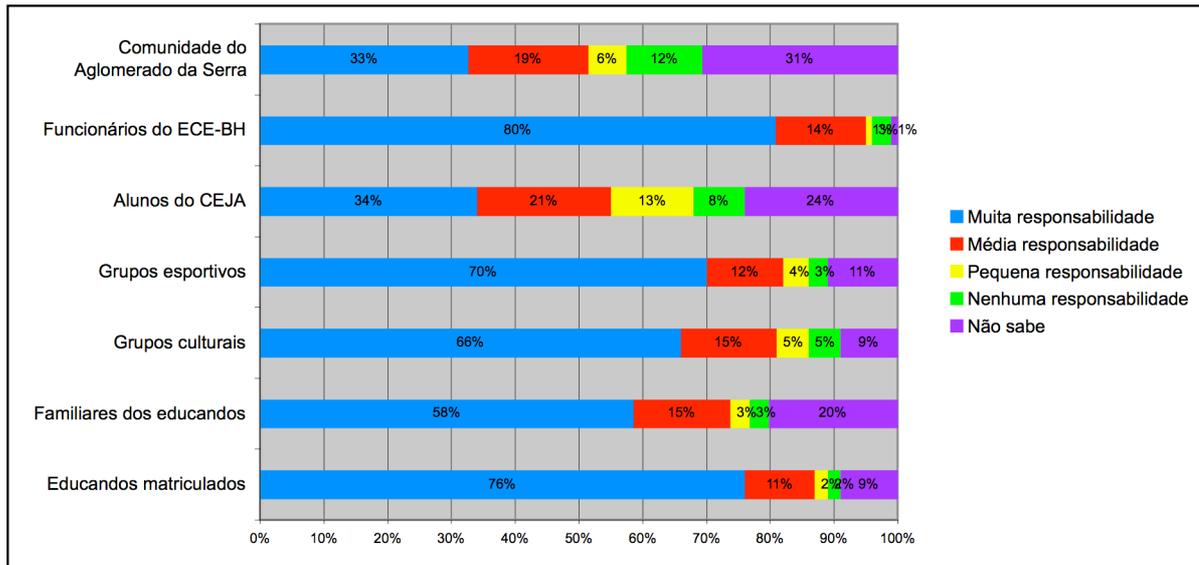
(54%), Unesco (55%) e PBH (48%). As distribuições das porcentagens são aproximadas entre Unesco e PUC Minas (ver Gráfico 15).



**GRÁFICO 15: Percepção sobre a responsabilidade dos parceiros no planejamento das ações que ocorrem no ECE-BH**

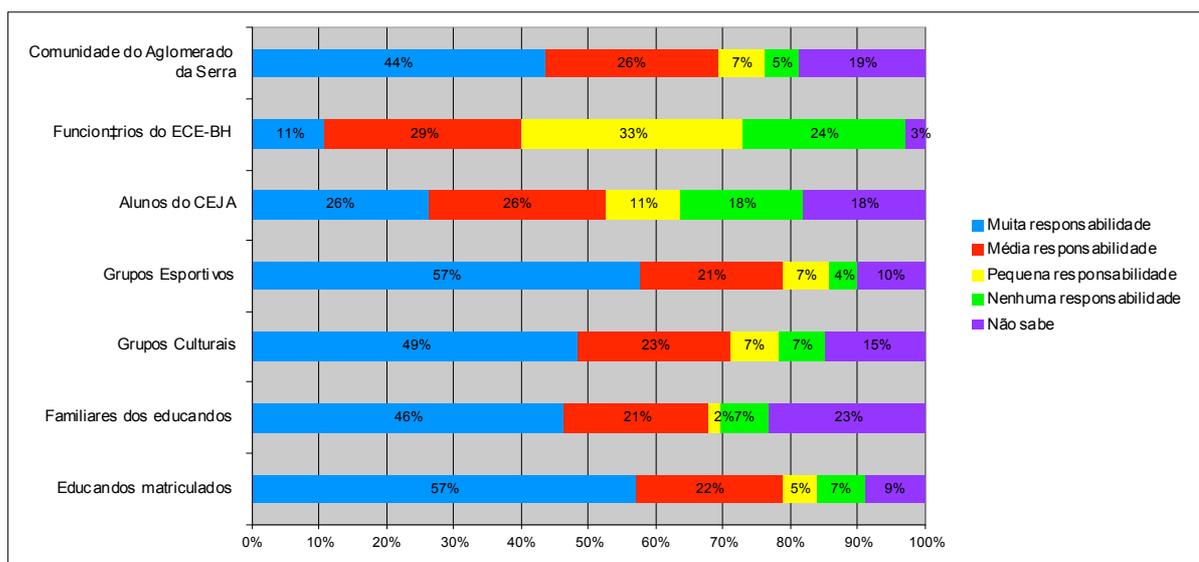
Fonte: Dados primários da pesquisa

Ao se analisar a percepção dos públicos em relação à responsabilidade da PUC Minas no planejamento das ações que ocorrem no ECE-BH, é **na Comunidade do Aglomerado da Serra (33%)** a mais baixa porcentagem de percepção de ‘muita responsabilidade’ e a mais alta porcentagem de desconhecimento (31%). **Os Funcionários do ECE-BH (94%)** têm a mais alta porcentagem quando somadas ‘muita responsabilidade’ e ‘média responsabilidade’ (ver Gráfico 16).



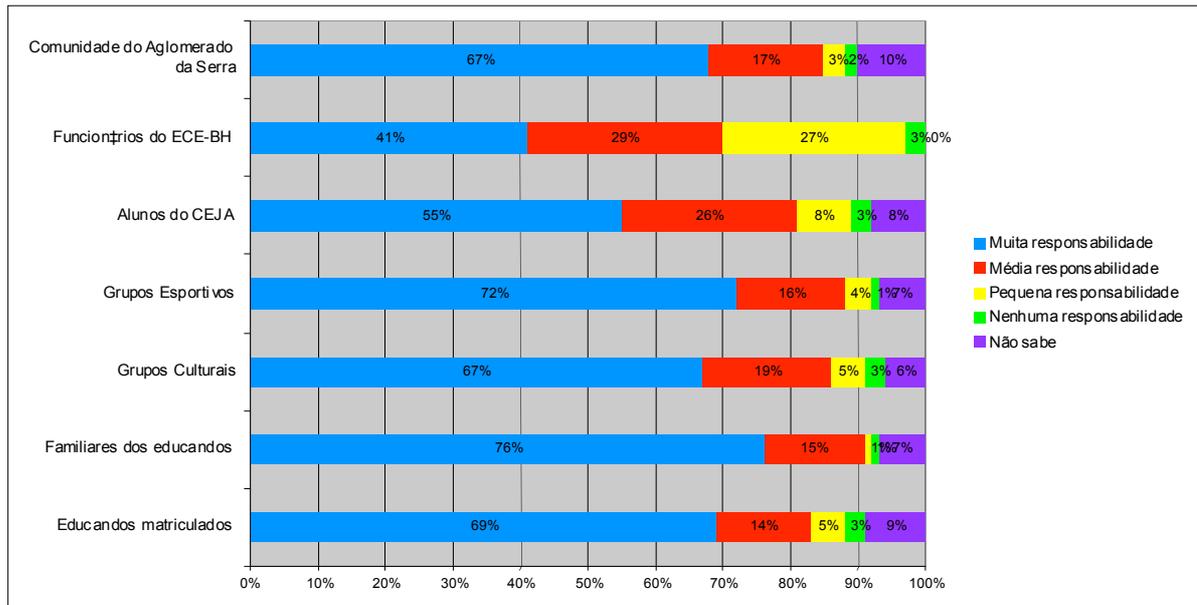
**GRÁFICO 16: Percepção sobre a responsabilidade da PUC Minas no planejamento das ações que ocorrem no ECE-BH.**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

Em relação à PBH, a percepção de ‘maior responsabilidade’ é mais alta nos **Grupos Esportivos (57%)** e **Educandos Matriculados (57%)** e mais baixa nos **Funcionários do ECE-BH (11%)**. É entre os **Familiares dos Educandos (23%)** a maior porcentagem de pessoas que não sabem dizer da responsabilidade da PBH no planejamento das ações do ECE-BH (ver Gráfico 17).



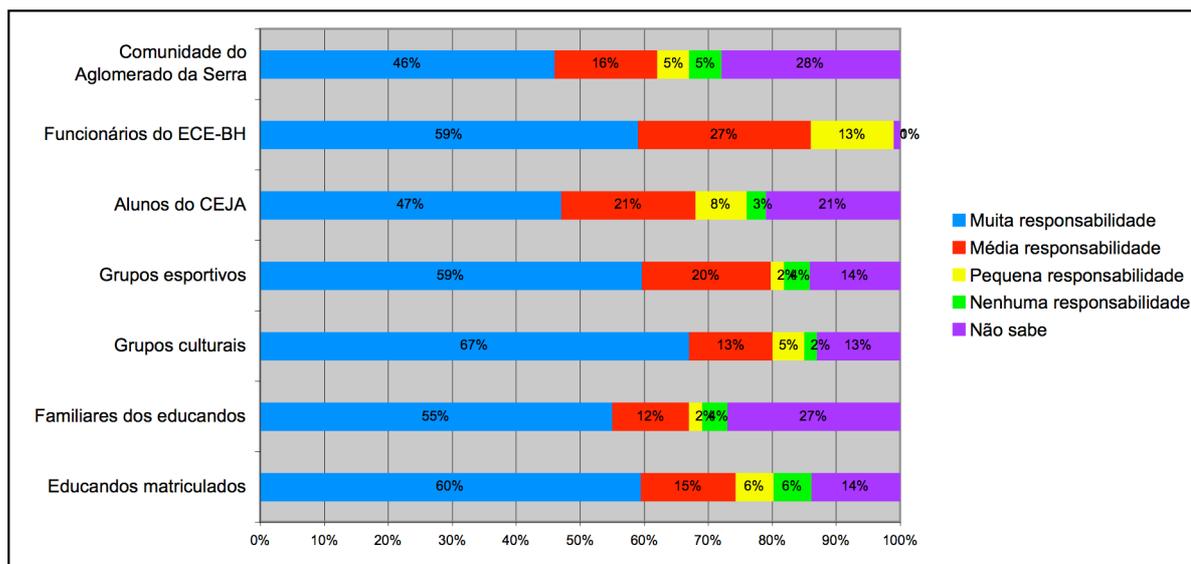
**GRÁFICO 17: Percepção sobre a responsabilidade da PBH no planejamento das ações que ocorrem no ECE-BH.**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

A maior porcentagem de percepção de ‘muita responsabilidade’, em relação à Rede Globo, está no público **Familiares dos Educandos** (76%). Nos **Funcionários do ECE-BH** está a mais baixa porcentagem de ‘muita responsabilidade’ (42%) e as mais altas porcentagens relativas a ‘média responsabilidade’ (29%) e ‘pequena responsabilidade’ (27%) (ver Gráfico 18).



**GRÁFICO 18: Percepção sobre a responsabilidade da Rede Globo no planejamento das ações que ocorrem no ECE-BH.**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

Já em relação à Unesco, a **Comunidade do Aglomerado da Serra** (28%) tem a maior porcentagem de entrevistados que desconhecem a sua responsabilidade no planejamento das ações do ECE-BH, enquanto que os **Grupos Culturais** (67%) tem a maior porcentagem de percepção de ‘muita responsabilidade’ (ver Gráfico 19).



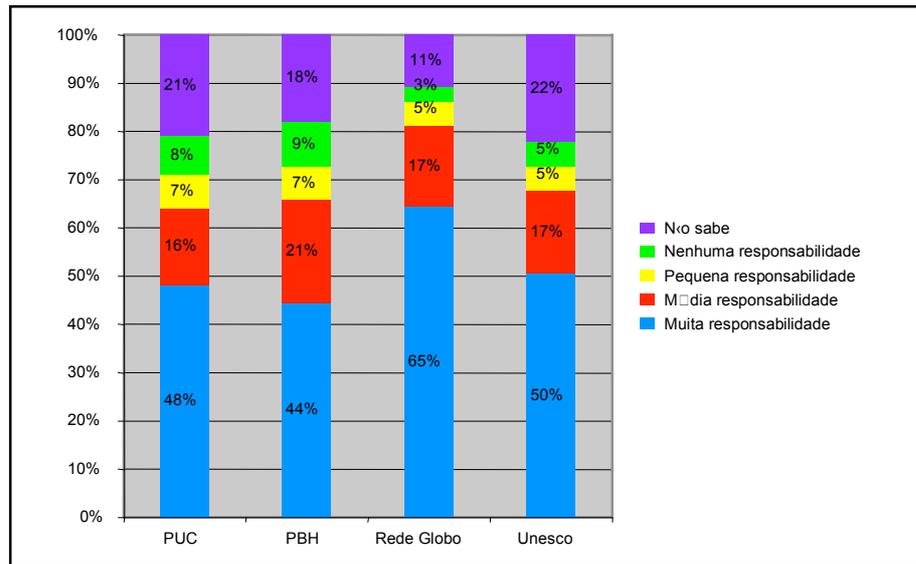
**GRÁFICO 19: Percepção sobre a responsabilidade da Unesco no planejamento das ações que ocorrem no ECE-BH.**

Fonte: Dados primários da pesquisa

De forma geral, quando observadas as percepções de todos os públicos de relacionamento quanto à responsabilidade dos parceiros locais no planejamento das ações que ocorrem no ECE-BH, a maior porcentagem de percepção geral de ‘muita responsabilidade’ é em relação à Rede Globo (68%, ver Gráfico 15). No entanto, as maiores porcentagens individuais absolutas são em relação à PUC Minas (80% - **Funcionários do ECE-BH** e 76% - **Educandos Matriculados**). De fato, o principal parceiro responsável pelo planejamento das ações é a PUC Minas, seguido pela Unesco, o que indica que a percepção dos públicos mais próximos, como é o caso dos **Funcionários do ECE-BH** e **Educandos Matriculados**, está mais coerente com a realidade.

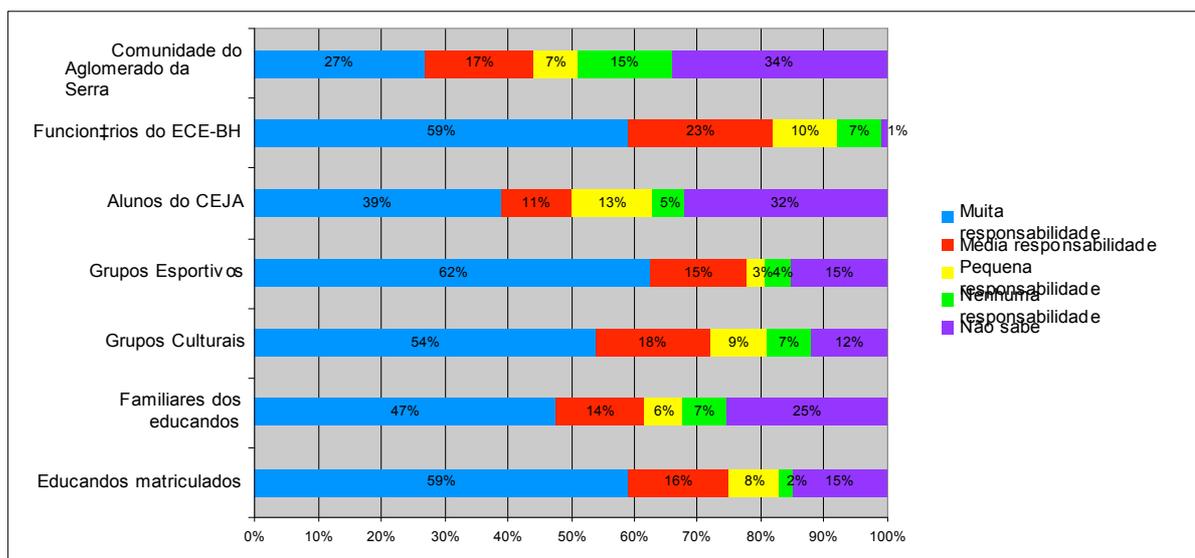
### 7.2.3 Percepção de responsabilidade sobre os parceiros locais na prestação de contas à sociedade

No que diz respeito à percepção de responsabilidade pela prestação de contas à sociedade, a porcentagem geral de ‘muita responsabilidade’ é maior em relação à Rede Globo (65%), seguida da Unesco (50%), PUC Minas (48%) e PBH (44%). As maiores porcentagens de desconhecimento sobre a responsabilidade dos parceiros na prestação de contas à sociedade referem-se à Unesco (22%) e PUC Minas (21%) (ver Gráfico 20).



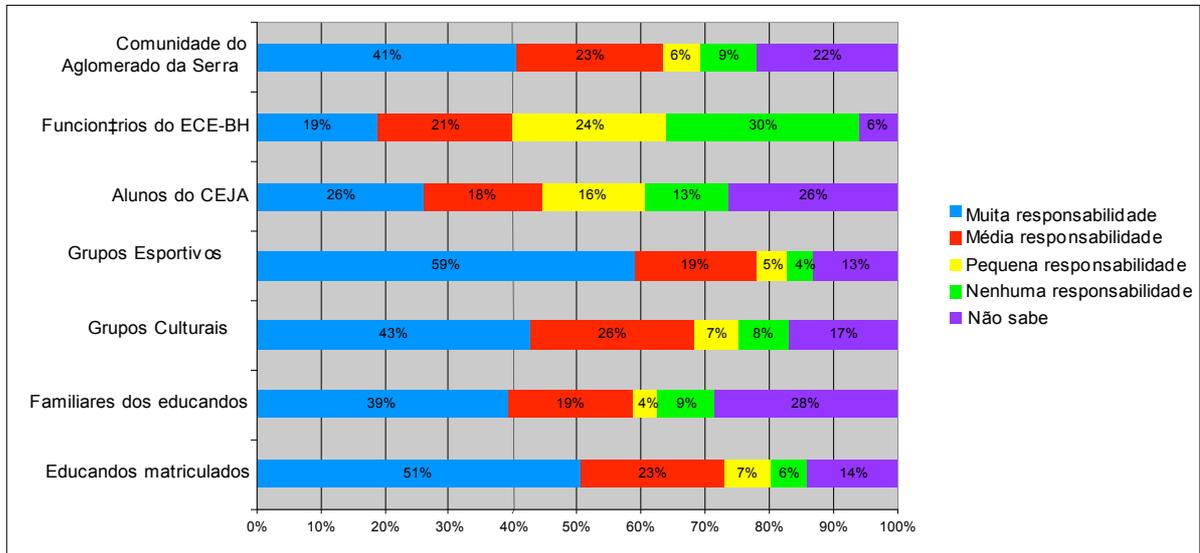
**GRÁFICO 20: Percepção sobre a responsabilidade dos parceiros na prestação de Contas à Sociedade.**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

Em relação à PUC Minas, a menor percepção de ‘muita responsabilidade’ está na **Comunidade do Aglomerado da Serra (27%)** e a maior porcentagem é entre os **Educandos Matriculados e Funcionários do ECE-BH (59%)** (ver Gráfico 21).



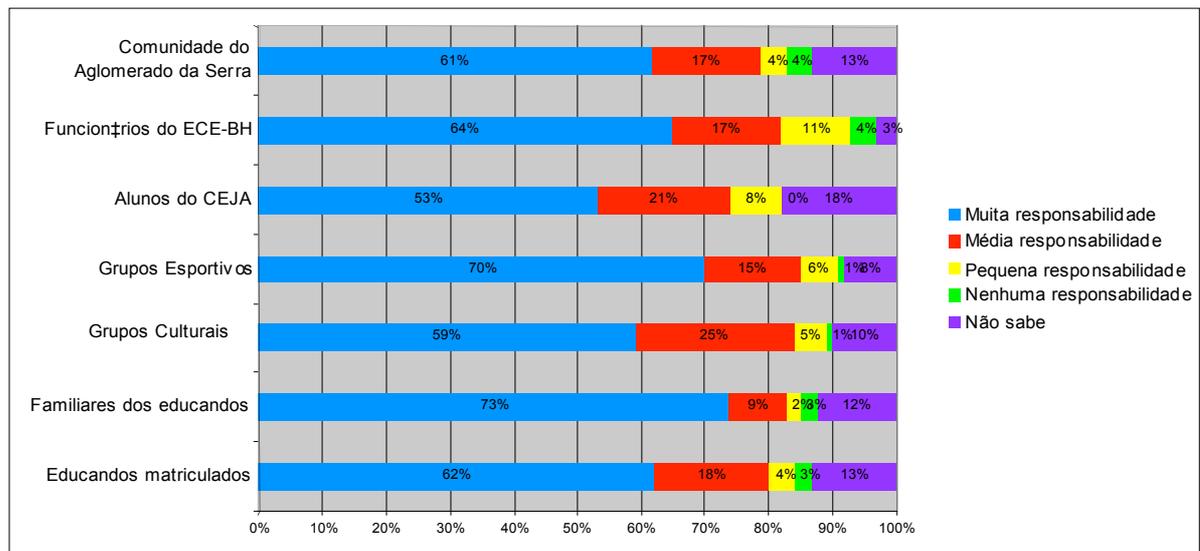
**GRÁFICO 21: Percepção sobre a responsabilidade da PUC Minas na prestação de contas à sociedade.**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

Para a PBH, é entre os **Funcionários do ECE-BH** a menor porcentagem relativa à ‘muita responsabilidade’ (19%) e também as mais altas porcentagens relativas à ‘pequena responsabilidade’ (24%) e ‘nenhuma responsabilidade’ (30%) (ver Gráfico 22).



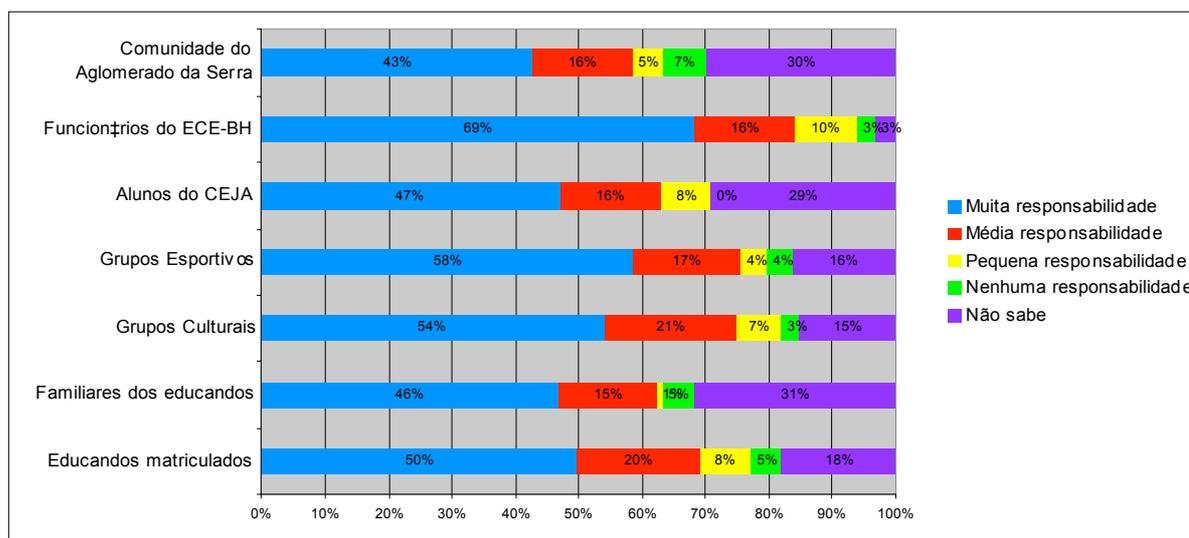
**GRÁFICO 22: Percepção sobre a responsabilidade da PBH na prestação de contas à sociedade.**  
Fonte: Dados primários da pesquisa

Com relação à Rede Globo, a mais alta porcentagem de percepção de ‘muita responsabilidade’ está situada entre os **Familiares dos Educandos** (73%), mas se somadas ‘muita responsabilidade’ e ‘média responsabilidade’, a maior porcentagem fica situada entre os **Grupos Esportivos** (85%) (ver Gráfico 23).



**GRÁFICO 23: Percepção sobre a responsabilidade da Rede Globo na prestação de contas à sociedade.**  
Fonte: Dados primários da pesquisa

Já em relação à Unesco, é entre os **Funcionários do ECE-BH** (69%) a maior porcentagem de percepção de ‘muita responsabilidade’ pela prestação de contas à sociedade. A menor porcentagem de ‘muita responsabilidade’ fica na **Comunidade do Aglomerado da Serra** (43%) (ver Gráfico 24).



**GRÁFICO 24: Percepção sobre a responsabilidade da Unesco na prestação de contas à sociedade.**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

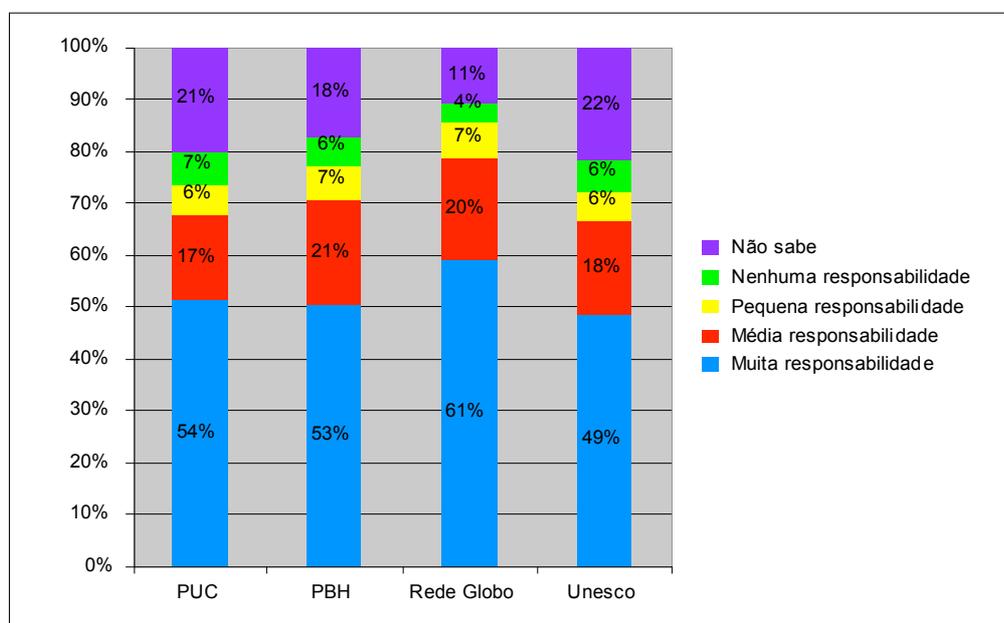
Em termos gerais, pode-se observar ao analisar as percepções dos públicos sobre cada parceiro que a PBH tem a mais baixa porcentagem geral de ‘muita responsabilidade’ dentre todos os parceiros locais, no público **Funcionários do ECE-BH** (19%). Há mais alta percepção de responsabilidade entre os parceiros nos públicos foi atribuída a Rede Globo pelos **Familiares dos Educandos** (73%).

O resultado obtido com a pesquisa foi coerente com a realidade, pois cabe à Rede Globo a responsabilidade pela prestação de contas à sociedade, dado o fato de que é a Rede Globo, por meio de seus veículos e canais de comunicação, que promove a campanha de arrecadação de recursos.

#### *7.2.4 Percepção de responsabilidade sobre os parceiros locais contribuição ao desenvolvimento da sociedade*

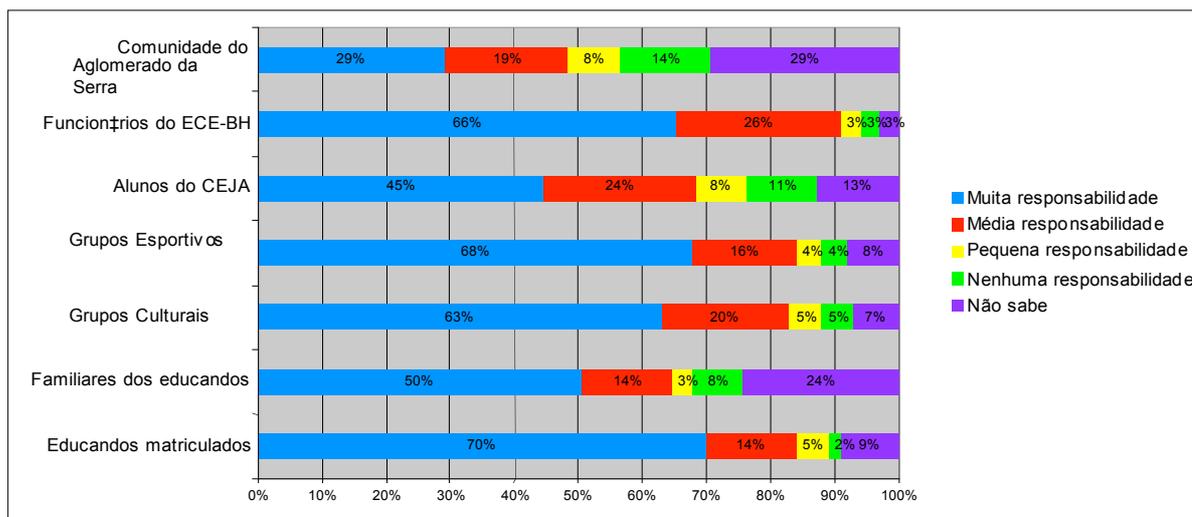
Quanto à percepção de responsabilidade dos parceiros na contribuição ao desenvolvimento da sociedade, a Rede Globo (61%) tem a maior porcentagem relativa à

‘muita responsabilidade’ e também as menores porcentagens de ‘nenhuma responsabilidade’ (4%) e de pessoas que não sabem responder (11%). A Unesco (49%) tem a menor porcentagem de ‘muita responsabilidade’ (ver Gráfico 25).



**GRÁFICO 25: Percepção geral sobre a responsabilidade dos parceiros locais na contribuição ao desenvolvimento da sociedade.**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

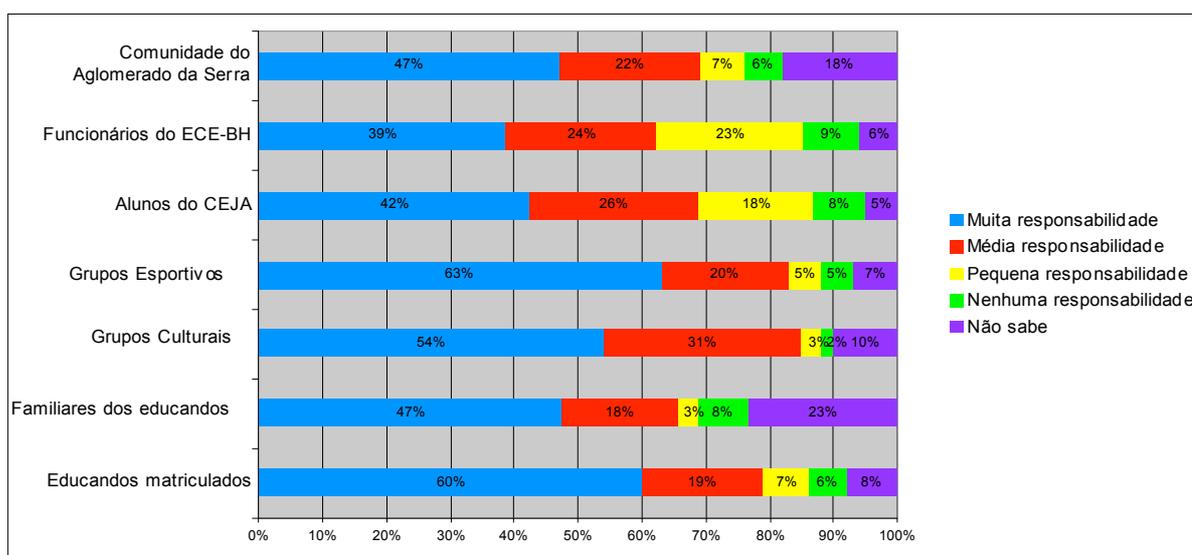
Em relação à PUC Minas, a percepção de ‘muita responsabilidade’ é baixa entre os entrevistados da **Comunidade do Aglomerado da Serra** (29%) e alta em relação aos **Educandos Matriculados** (70%). São maiores as porcentagens de entrevistados que não sabem responder na **Comunidade do Aglomerado da Serra** (29%) e entre os **familiares dos Educandos** (24%) (ver Gráfico 26).



**GRÁFICO 26: Percepção sobre a responsabilidade da PUC Minas na contribuição ao desenvolvimento da sociedade.**

Fonte: Dados primários da pesquisa

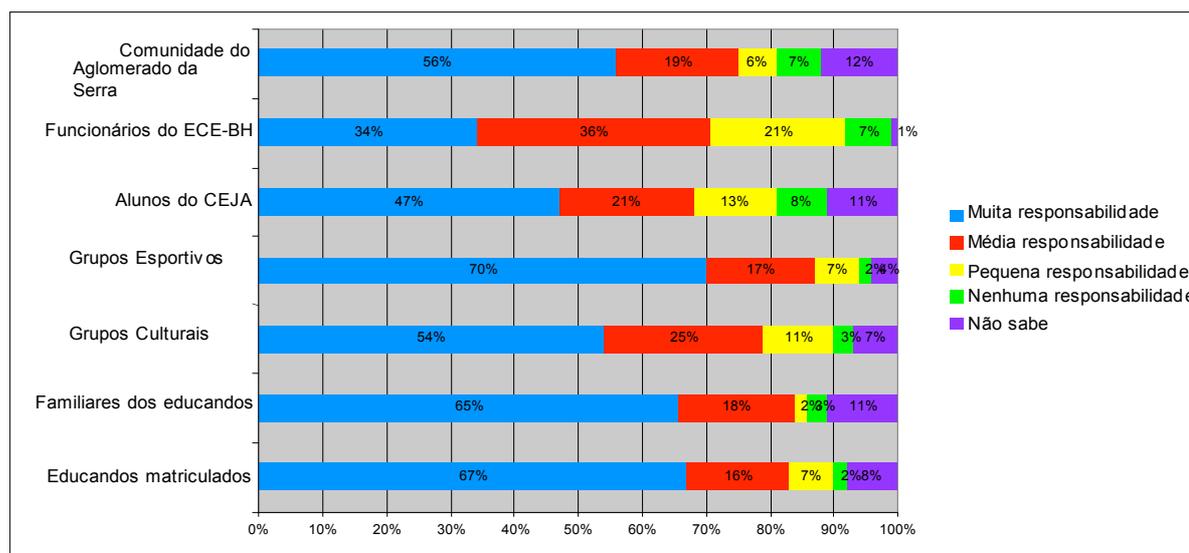
Com relação à PBH, é entre os **Funcionários do ECE-BH** (39%) e **Alunos do CEJA** (42%) as menores porcentagens relativas à ‘muita responsabilidade’. Somando as porcentagens de ‘muita responsabilidade’ e ‘média responsabilidade’, as maiores porcentagens estão nos **Grupos Culturais** (85%) e **Grupos Esportivos** (83%) (ver Gráfico 27).



**GRÁFICO 27: Percepção sobre a responsabilidade da PBH na contribuição ao desenvolvimento da sociedade.**

Fonte: Dados primários da pesquisa

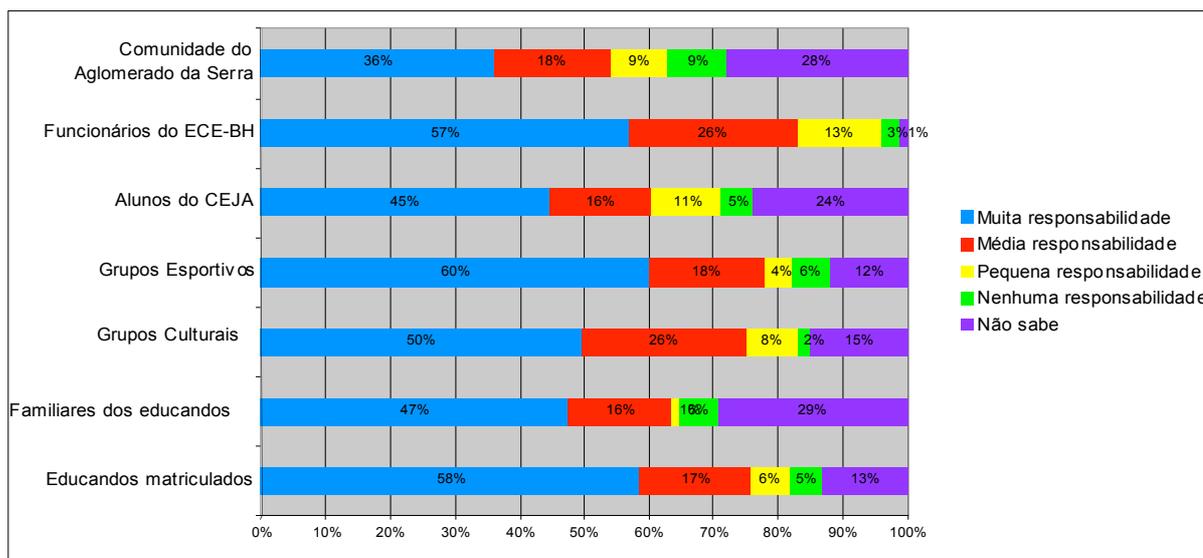
Também é entre os **Funcionários do ECE-BH** (34%) e **Alunos do CEJA** (47%) as menores porcentagens relativas à Rede Globo na avaliação de ‘muita responsabilidade’. Somando as porcentagens de ‘muita responsabilidade’ e ‘média responsabilidade’, as maiores porcentagens estão nos **Grupos Esportivos** (87%) e nos **Familiares dos Educandos** (83%) (ver Gráfico 28).



**GRÁFICO 28: Percepção sobre a responsabilidade da Rede Globo na contribuição ao desenvolvimento da sociedade.**

**Fonte: Dados primários da pesquisa**

Em relação à Unesco, se somadas as porcentagens de ‘muita responsabilidade’ e ‘média responsabilidade’, as maiores porcentagens se situam entre os **Funcionários do ECE-BH** (83%) e **Grupos Esportivos** (78%). É na **Comunidade do Aglomerado da Serra** (36%) a menor porcentagem de percepção de ‘muita responsabilidade’ (ver Gráfico 29).



**GRÁFICO 29: Percepção sobre a responsabilidade da Unesco na contribuição ao desenvolvimento da sociedade.**

**Fonte: Dados primários da pesquisa**

Ao se analisar todas as percepções dos públicos de relacionamento em relação à contribuição dos parceiros locais ao desenvolvimento da sociedade, a porcentagem geral mais baixa de ‘muita responsabilidade’ foi da **Comunidade do Aglomerado da Serra** (29%) em relação à PUC Minas (29%). A mais alta, também em relação à ‘muita responsabilidade’, foi dos **Grupos Esportivos** (70%) em relação à Unesco. Cabe ressaltar a alta porcentagem de entrevistados na **Comunidade do Aglomerado da Serra** (29%) que não sabem responder, tanto em relação à PUC Minas quanto em relação à Unesco.

À guisa de conclusão, cabe refletir sobre as baixas porcentagens de percepção relativa a ‘muita responsabilidade’ da PBH, em especial no que diz respeito à contribuição ao desenvolvimento da sociedade (44%), mesmo sendo a PBH responsável pelas políticas públicas do município de Belo Horizonte. Chama atenção as altas porcentagens atribuídas à Rede Globo em quase todas as percepções de ‘muita responsabilidade’ e ‘média responsabilidade’. Devido a abrangência da Campanha Criança Esperança, a alta porcentagem relativa à ‘muita responsabilidade’ (73%) em relação à responsabilidade da Rede Globo pelo dia-a-dia do ECE-BH pode ser entendida, mas surpreende os 65% relativos à porcentagem de ‘muita responsabilidade’ na contribuição ao desenvolvimento da sociedade, o que pode sugerir a associação de responsabilidade social à empresa devido, entre outros fatores, ao seu principal projeto social: o Criança Esperança.

### 7.3. Imagem percebida *versus* imagem desejada

Para construção de cada atributo, foram elaboradas perguntas referentes ao projeto ser participativo, inclusivo, transparente, educativo, gerador de empregabilidade, transformador, inovador, promotor da cultura, promotor do esporte e lúdico (Quadro VII), e as respostas em escala *Likert* de concordância com cada afirmativa, variando de 1 a 5 (1 para ‘concordo totalmente’ e 5 para ‘discordo totalmente’), conforme descrito anteriormente no Capítulo 6 (item 6.3).

Atributo	Perguntas
<b>Participativo</b>	No ECE existem meios de você dizer o que pensa aos coordenadores do projeto.
	As pessoas que participam do projeto tem cuidados com o local e com o material utilizado nas oficinas.
	As pessoas que participam do projeto contribuem para que o ambiente onde ele é realizado esteja cada vez melhor.
	O objetivo de educar do projeto é compartilhado com as pessoas.
<b>Inclusivo</b>	É fácil para as pessoas da comunidade participar do ECE.
	As pessoas que participam do projeto encontram espaço para dialogar.
	As pessoas que participam do Criança Esperança têm mais reconhecimento na comunidade.
	Grupos culturais e esportivos da comunidade utilizam o ECE.
	Grupos culturais e esportivos da comunidade apresentam-se no ECE.
	As pessoas podem participar do ECE independente da cor, classe, preferência sexual, religião ou habilidades corporais.
	As pessoas que participam do ECE se sentem acolhidas independente da cor, classe, preferência sexual, religião ou habilidades corporais.
<b>Transparente</b>	Você fica sabendo das ações do ECE.
	As pessoas sabem como é aplicado o dinheiro do projeto.
	As pessoas conhecem o valor que é gasto com o projeto.
	Você conhece o que é necessário para participar do ECE.
<b>Educativo</b>	O projeto contribui para que as pessoas tenham informações que são importantes para viver melhor.
	As crianças e adolescentes que participam do ECE têm um melhor desempenho na escola.
	As crianças e adolescentes que participam do ECE melhoraram seu relacionamento com a sua família.
	As crianças e adolescentes que participam do ECE melhoraram seus conhecimentos gerais.
	As atividades do ECE ajudam a melhorar o relacionamento na família.
	Crianças e adolescentes que participam do projeto tem a possibilidade de adquirir uma vida mais saudável.
	Os participantes do ECE melhoram suas atitudes com as outras pessoas.
<b>Empregabilidade</b>	As atividades do ECE ajudam a preparar seus participantes para o mundo do trabalho.
<b>Transformador</b>	O ECE ajuda a transformar a vida das pessoas que dele participam.
	O ECE ajuda a transformar a comunidade.
<b>Inovador</b>	O projeto está sempre inovando e modificando suas atividades.
	O projeto está sempre melhorando a qualidade de suas oficinas.
	As mudanças no projeto provocam inovações importantes no atendimento das crianças

	e adolescentes.
<b>Promotor da cultura</b>	O ECE valoriza os grupos locais e as atividades da cultura local.
	O ECE permite o acesso a outras práticas culturais como dança, teatro, música, etc.
<b>Promotor do esporte</b>	As oficinas oferecidas pelo ECE estimulam a prática constante de atividades físicas e esportivas.
	O ECE estimula o desenvolvimento de talentos esportivos.
	O ECE disponibiliza espaço físico para os grupos esportivos locais.
<b>Lúdico</b>	Os participantes do ECE gostam das atividades realizadas.
	As atividades do ECE mostram para seus participantes outras formas de lazer.

**QUADRO 7: Perguntas relativas aos atributos de imagem desejada**

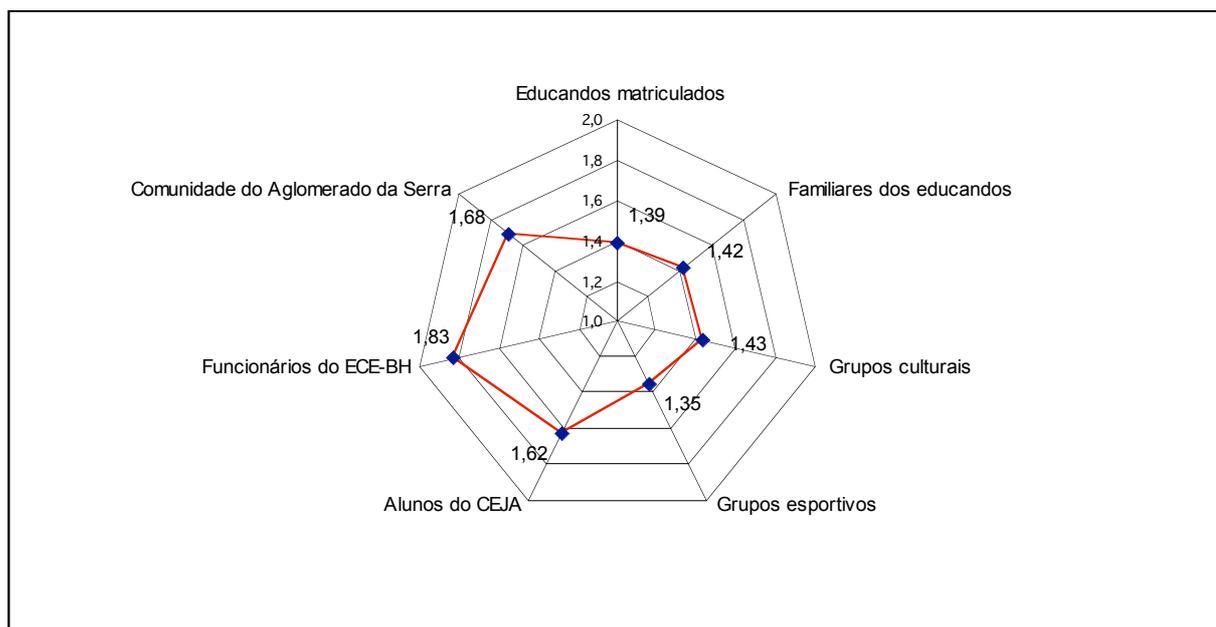
**Fonte: Elaborado pelo autor**

Como a quantidade de itens de cada atributo varia, optou-se por calcular a média dos itens para chegar-se ao valor do atributo, sem, no entanto, deixar de analisar as especificidades de cada um dos atributos em cada imagem percebida pelos públicos de relacionamento. Para facilitar as análises, optou-se por estruturá-la em dois momentos. O primeiro analisa e compara as imagens percebidas por cada público de relacionamento, em termos de alinhamento com a imagem desejada pelos gestores e também o alinhamento entre os atributos percebidos e os atributos da imagem desejada, buscando identificar em quais públicos eles são mais alinhados ou desalinhados. O segundo analisa mais detalhadamente cada atributo frente aos públicos e à imagem desejada.

Os valores podem variar de 1 a 5, em conformidade com a escala *Likert*. Quanto mais próximo de 1, a imagem ou atributo da imagem é mais alinhado com a imagem ou atributo da imagem desejada.

### *7.3.1 As imagens percebidas pelos públicos e a imagem desejada pelos gestores*

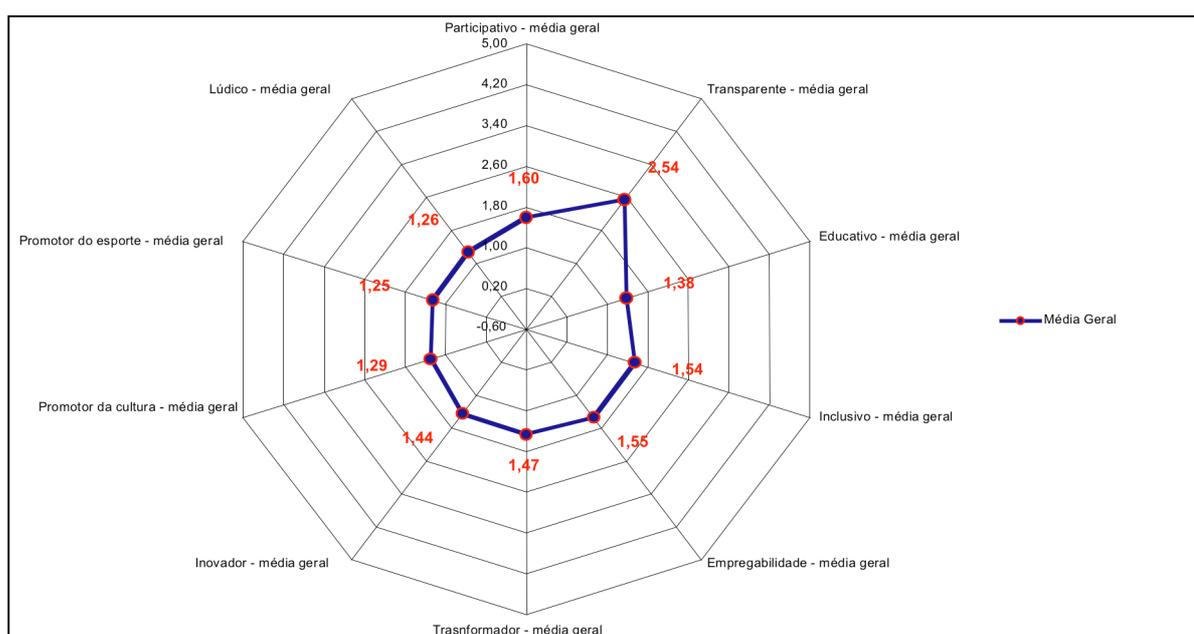
A ‘imagem percebida’ pelos **Grupos Esportivos** (1,35) é a mais alinhada com a imagem desejada pelos **Gestores do ECE-BH** (1,0), ao passo que a dos **Funcionários do ECE-BH** (1,83) é a menos alinhada. A imagem percebida pelos **Familiares dos Educandos** (1,43) é mais próxima da imagem percebida pelos **Educandos Matriculados** (1,39) do que em relação à imagem percebida pela **Comunidade do Aglomerado da Serra** (1,69). Ressalta-se que a imagem percebida pelos **Educandos Matriculados** (1,39) é mais próxima da imagem desejada pelos **Gestores do ECE-BH** (1,0) do que em relação à imagem percebida pelos **Funcionários do ECE-BH** (1,83). De forma geral, todas as imagens se aproximam da imagem desejada pelos **Gestores do ECE-BH** (ver Gráfico 30).



**GRÁFICO 30: Imagens dos públicos de relacionamento do ECE-BH – alinhamento com a imagem desejada.**

**Fonte: Dados primários da pesquisa**

Na percepção dos públicos de relacionamento, a **média geral** do atributo ‘transparência’ (2,54) é mais desalinhada em relação à imagem desejada, seguido pelo atributo ‘participativo’ (1,60). O mais alinhado é o atributo ‘promotor do esporte’ (1,25) (ver Gráfico 31).

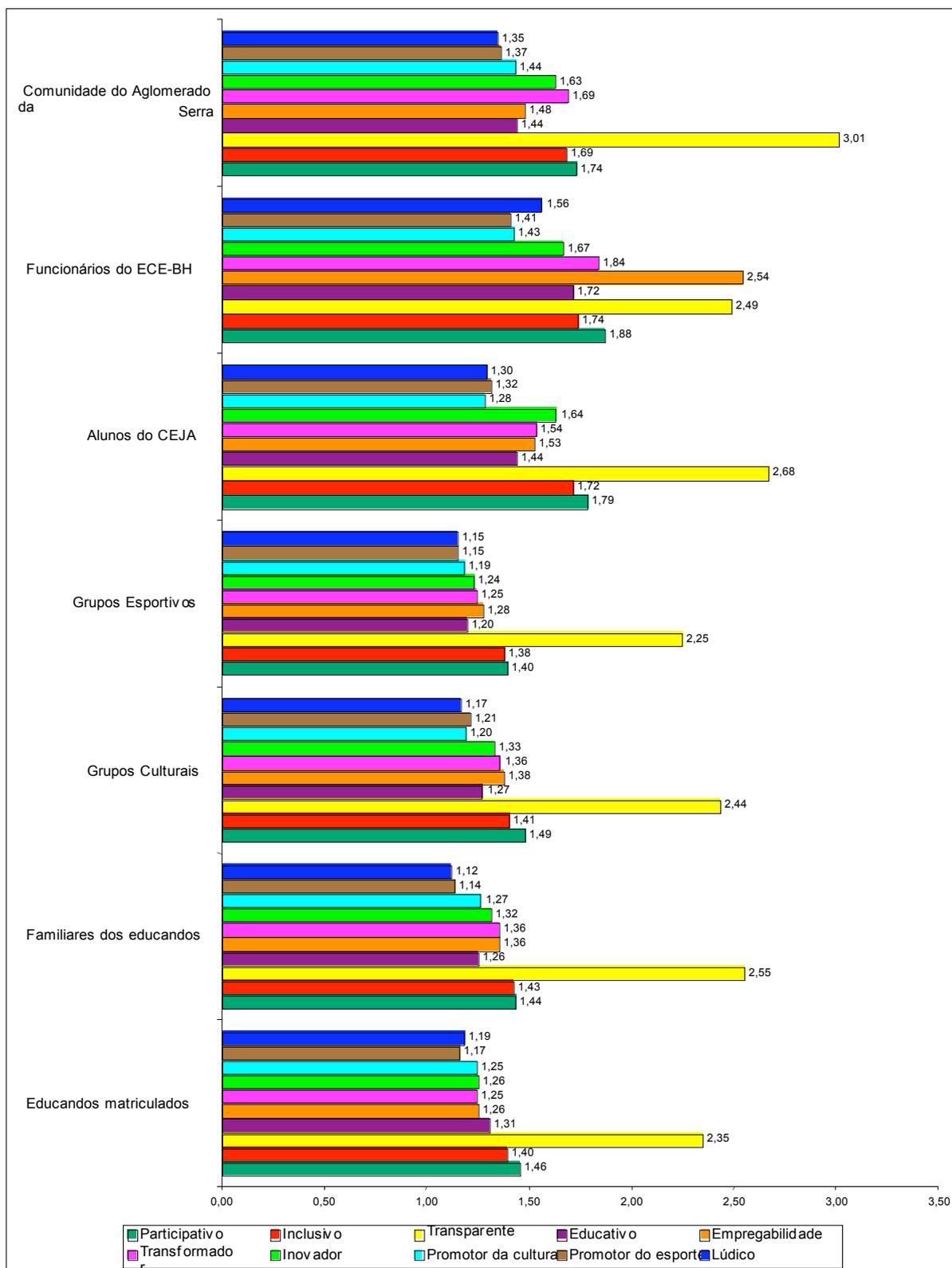


**GRÁFICO 31: Médias gerais dos atributos de imagem percebida.**

**Fonte: Dados primários da pesquisa**

Ao se analisar cada atributo da imagem percebida por público de relacionamento, é na **Comunidade do Aglomerado da Serra** (3,0) no atributo ‘transparente’ o maior desalinhamento face à imagem desejada pelos **Gestores do ECE-BH** (1,0). Nos **Funcionários do ECE-BH** localiza-se o maior desalinhamento relativo a quase todos os atributos, exceto no ‘promotor de cultura’ e no já mencionado atributo ‘transparente’, ambos com maior desalinhamento na **Comunidade do Aglomerado da Serra** (1,44 e 3,0 respectivamente) (ver Gráfico 32).

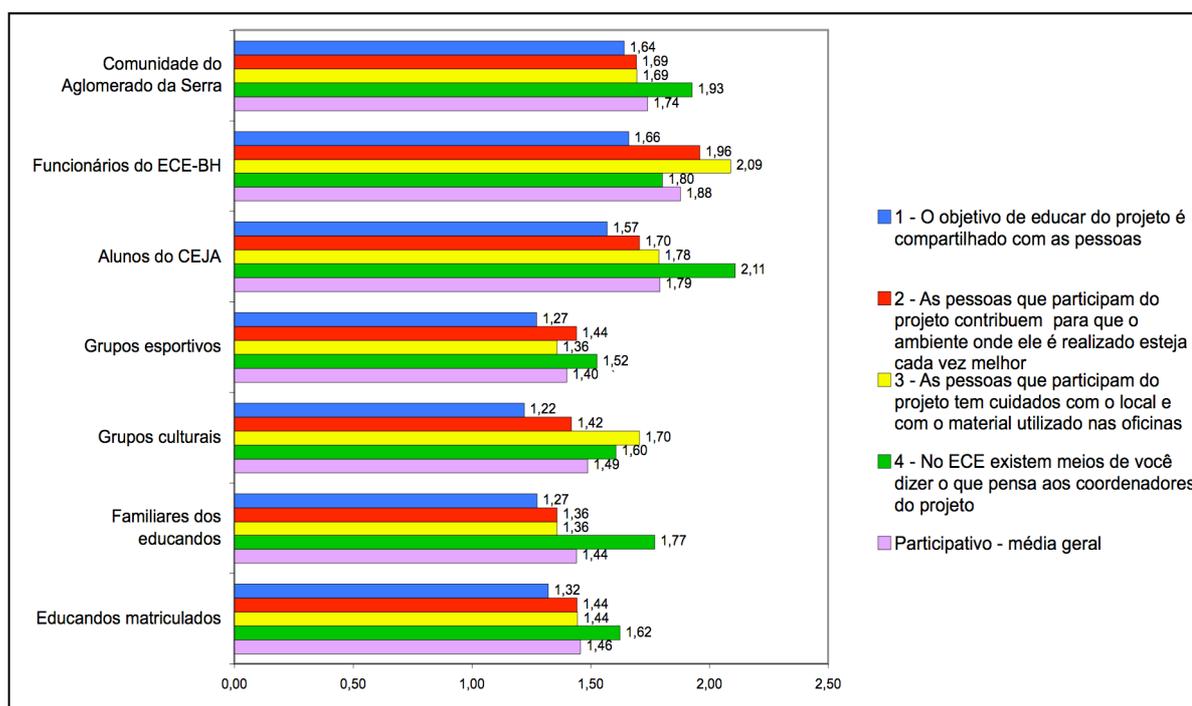
Os atributos mais alinhados com a imagem desejada são os atributos ‘lúdico’ e ‘promotor do esporte’, no público **Familiares dos Educandos** (1,12 e 1,14 respectivamente). Os **Grupos Esportivos** têm os atributos ‘promotor da cultura’ (1,19), ‘inovador’ (1,24), ‘educativo’ (1,20), ‘transformador’ (1,25) e ‘inclusivo’ (1,38) mais alinhados com a imagem desejada. O atributo ‘transformador’ é também mais alinhado no público **Educandos Matriculados** (1,25) (ver Gráfico 32).



**GRÁFICO 32: Imagens dos públicos de relacionamento do ECE-BH por atributos.**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

### 7.3.2 Composição dos atributos – análises e comparações

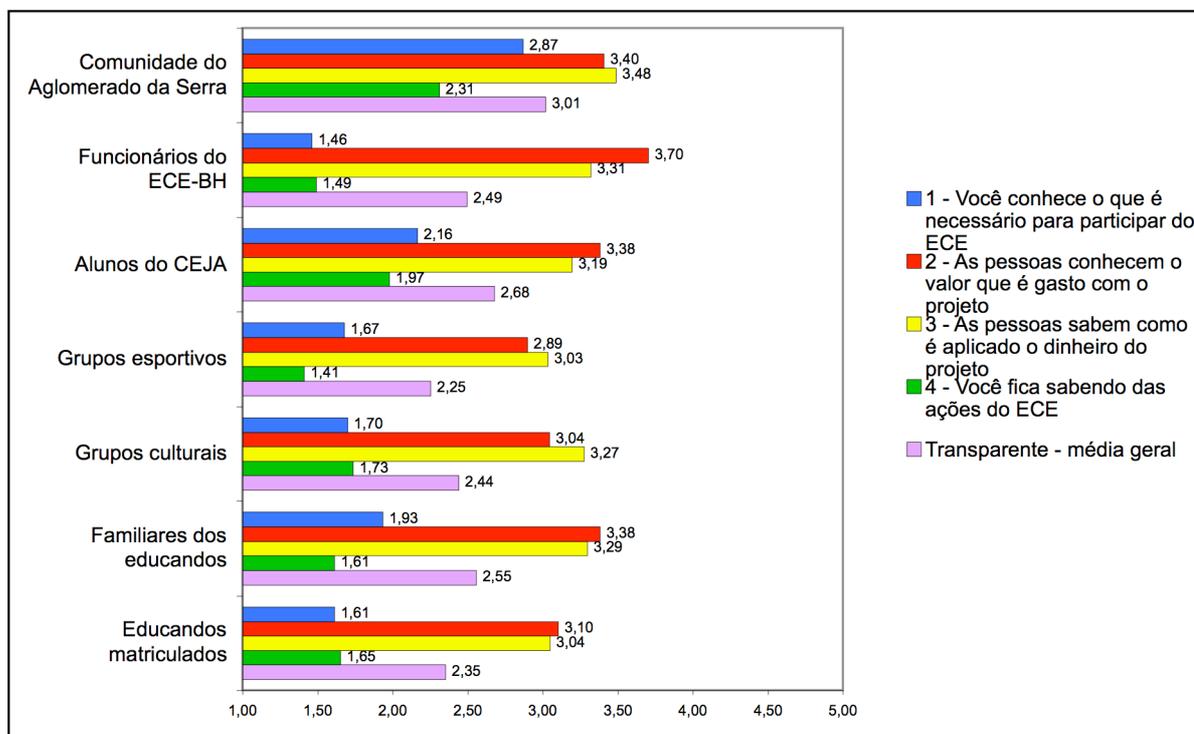
O atributo ‘participativo’ foi dividido em quatro afirmativas (ver Gráfico 33). Quando perguntados sobre o grau de concordância com a afirmativa (1), sobre se o objetivo de educar do projeto é compartilhado com as pessoas, a percepção mais alinhada é a dos **Grupos Culturais** (1,22) e a mais desalinhada está na **Comunidade do Aglomerado da Serra** (1,64). Nos itens (2) e (3), as percepções mais alinhadas estão nos **Grupos Culturais** (1,22) e **Grupos Culturais e Familiares dos Educandos** (1,36 ambos). A percepção mais desalinhada referente aos itens (2) e (3) é a dos **Funcionários do ECE-BH** (1,96 e 2,09 respectivamente). Com relação à percepção de que no ECE-BH (4) existem meios de se dizer o que se pensa aos coordenadores do projeto, a percepção mais desalinhada é dos **Alunos do CEJA** (2,11) e da **Comunidade do Aglomerado da Serra** (1,93) e a mais alinhada é dos **Grupos Culturais** (1,49).



**GRÁFICO 33: Atributo ‘participativo’ nos públicos do ECE-BH.**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

O atributo ‘transparente’ foi igualmente dividido em quatro afirmativas. A **Comunidade do Aglomerado da Serra** (2,87; 3,48 e 2,31) possui o maior desalinhamento com relação à afirmativa (1), (3) e (4). Entre os **Funcionários do ECE-BH** encontra-se a

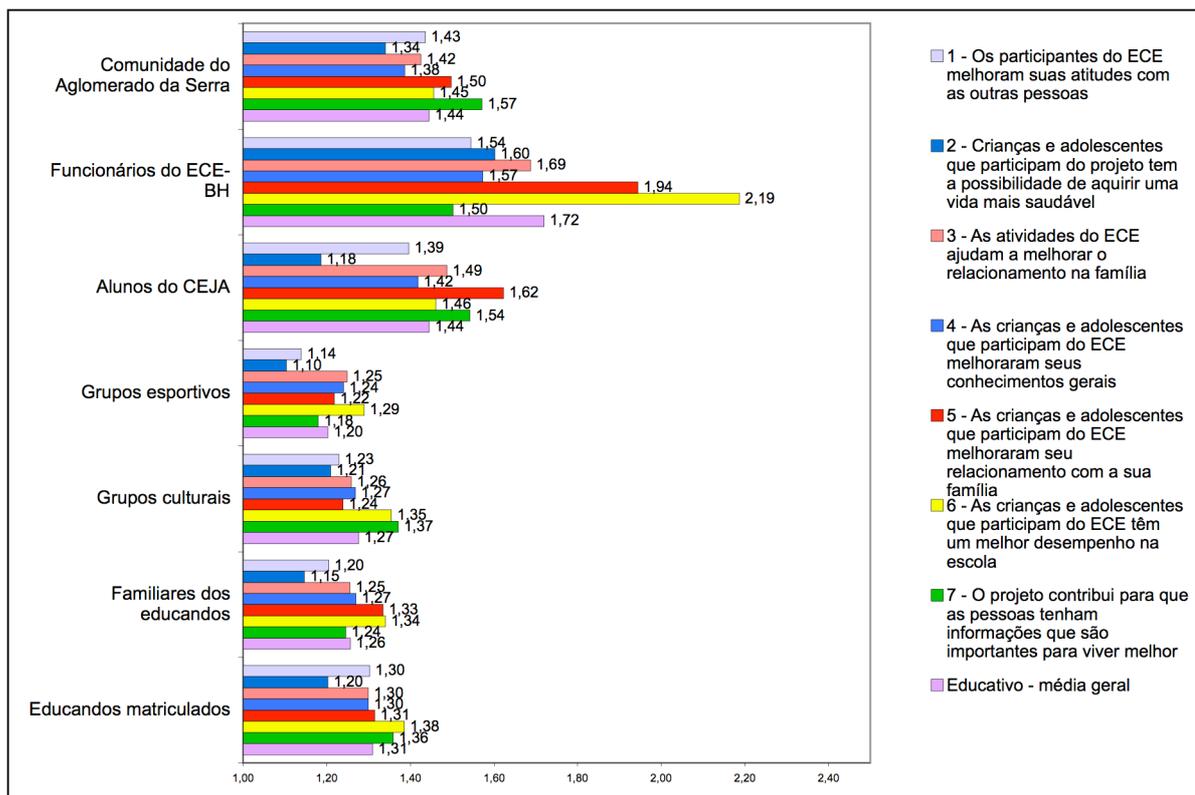
percepção mais desalinhada referente à afirmativa (2) (3,70) e a mais alinhada com relação à afirmativa (1) (1,46). As afirmativas (2), (3) e (4) são mais alinhadas entre os **Grupos Esportivos** (2,89; 3,03 e 1,41 respectivamente) (ver Gráfico 34).



**GRÁFICO 34: Atributo 'transparente' nos públicos do ECE-BH.**

Fonte: Dados primários da pesquisa

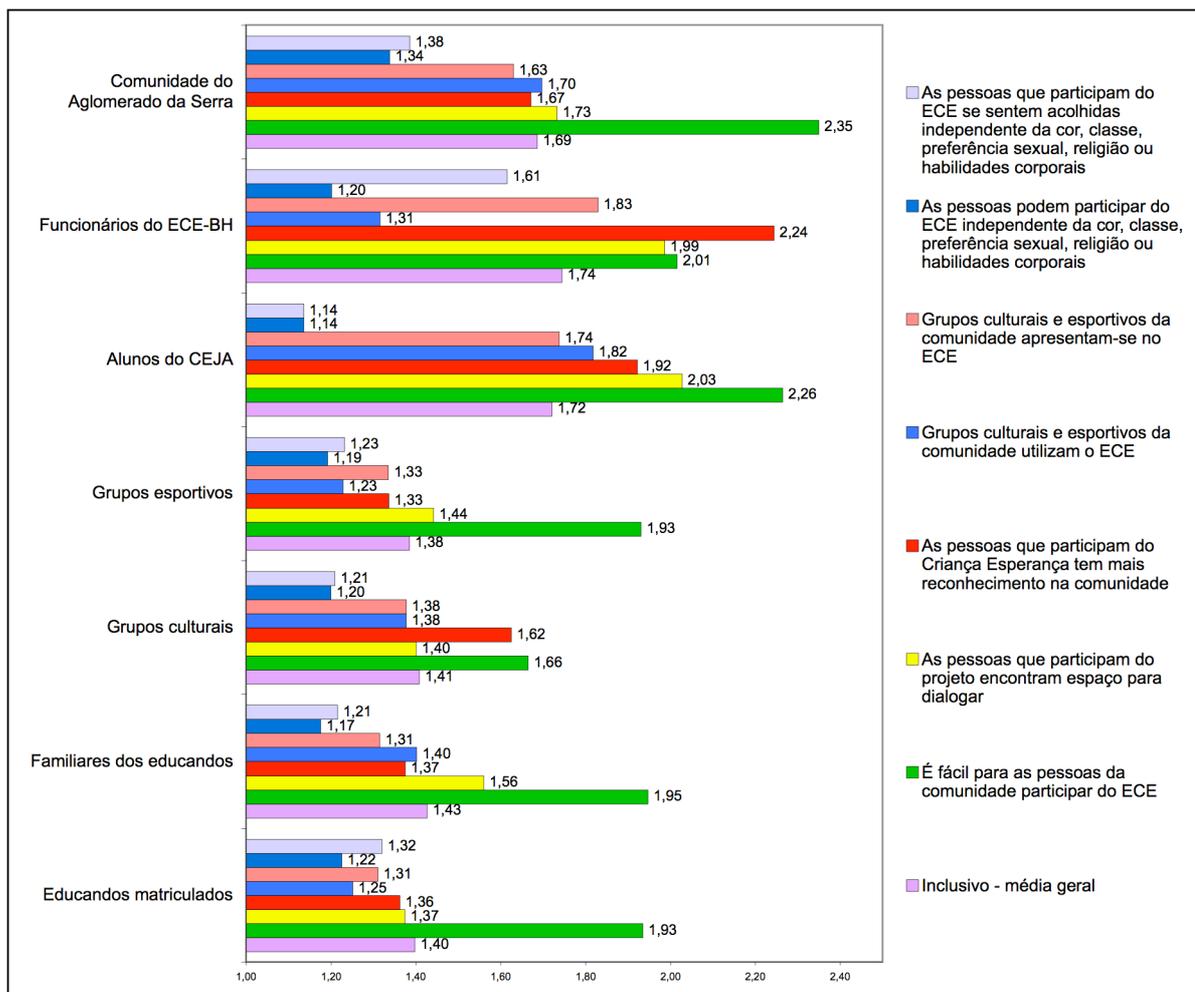
Em sendo a educação a área de foco principal de atuação do ECE-BH, a quantidade de afirmativas consideradas necessárias para compor o atributo 'educativo' foi de sete, buscando compor um quadro que abrangesse a família, a promoção de uma vida saudável, o relacionamento do indivíduo com as outras pessoas, a aquisição de conhecimentos gerais, o desempenho na escola e a aquisição de conhecimentos para a vida. A percepção de concordância mais desalinhada foi em relação ao (6) desempenho na escola do público **Funcionários do ECE-BH** (2,19). É também nesse público o maior desalinhamento referente às demais afirmativas, exceto a afirmativa 7, que tem na **Comunidade do Aglomerado da Serra** (1,57) o maior desalinhamento. Os **Grupos Esportivos** têm o maior alinhamento referente a todas as afirmativas, sendo que na afirmativa (3), os **Familiares dos Educandos** (1,25) têm o mesmo alinhamento. Os **Grupos Esportivos** (1,20) e os **Familiares dos Educandos** (1,26) têm a percepção geral do atributo 'educativo' mais alinhada com a imagem desejada. (ver Gráfico 35).



**GRÁFICO 35: Atributo 'educativo' nos públicos do ECE-BH.**

Fonte: Dados primários da pesquisa

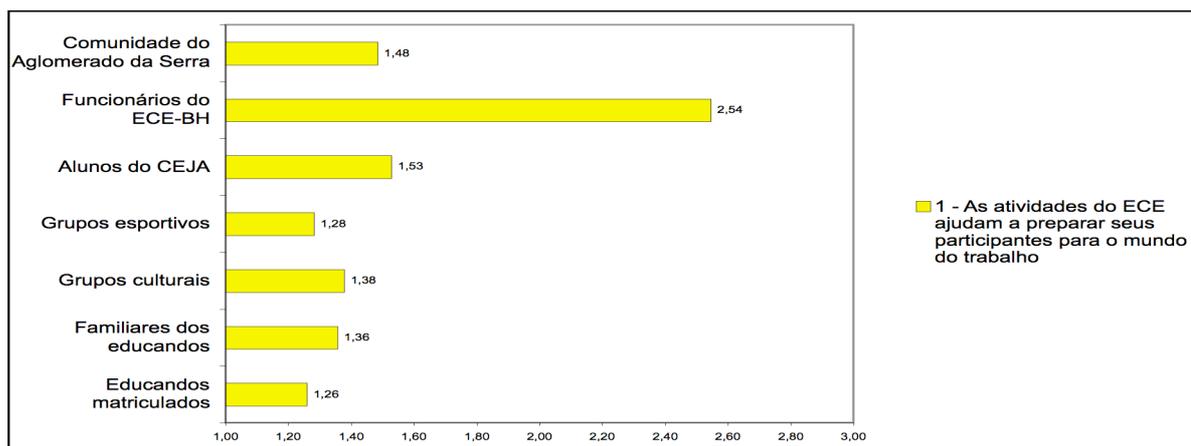
Semelhantemente ao atributo 'educativo', a composição do atributo 'inclusivo' é formada por sete afirmativas. É dos **Alunos do CEJA** (1,14) o maior alinhamento referente às afirmativas (1) e (2). As percepções mais desalinhadas são referentes à afirmativa (6) de que é fácil para as pessoas da comunidade participar do ECE-BH, sendo que nos públicos **Comunidade do Aglomerado da Serra** (2,35) e **Alunos do CEJA** (2,26) as percepções são mais desalinhadas. Cabe ressaltar que na afirmativa (5) de que as pessoas que participam do Criança Esperança têm maior reconhecimento na comunidade, o maior desalinhamento foi no público **Funcionários do ECE-BH** (2,24). A percepção geral do atributo 'inclusivo' é mais alinhada nos **Grupos Esportivos** (1,38) e nos **Educandos Matriculados** (1,40) (ver Gráfico 36).



**GRÁFICO 36: Atributo 'inclusivo' nos públicos do ECE-BH.**

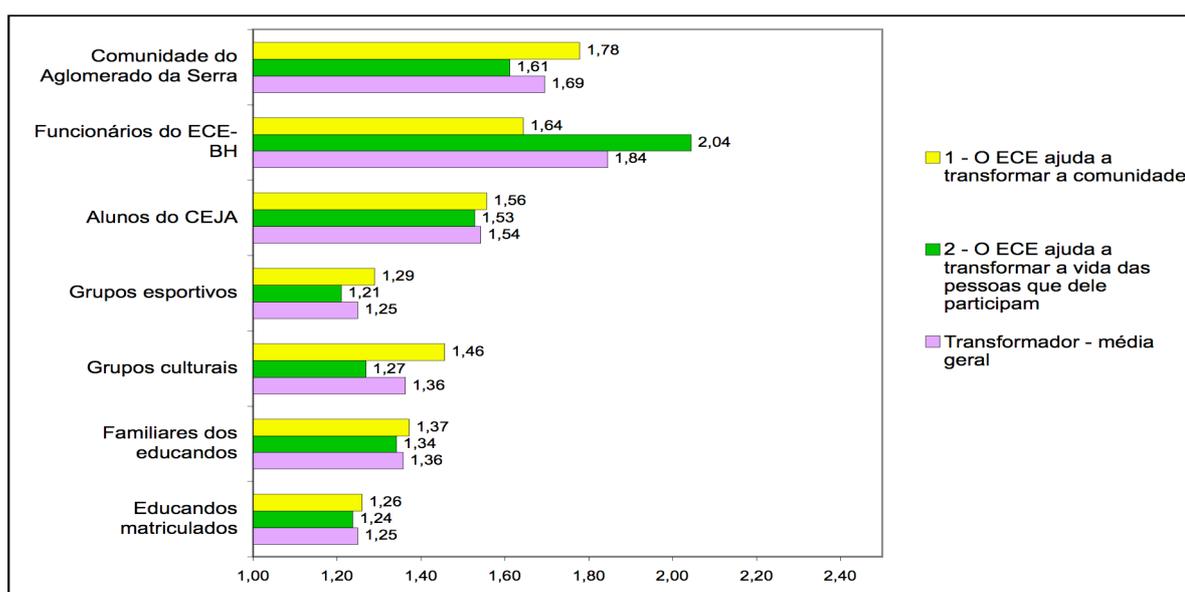
Fonte: Dados primários da pesquisa

Já para o atributo 'empregabilidade', foi feita uma afirmativa que se refere à capacidade das atividades desenvolvidas pelo ECE-BH agregarem conhecimentos e habilidades úteis para seus participantes no que se refere ao mundo do trabalho. Neste sentido, os **Educandos Matriculados** (1,26) possuem o maior alinhamento com a imagem desejada e os **Funcionários do ECE-BH** o maior desalinhamento (2,54). (ver Gráfico 37).



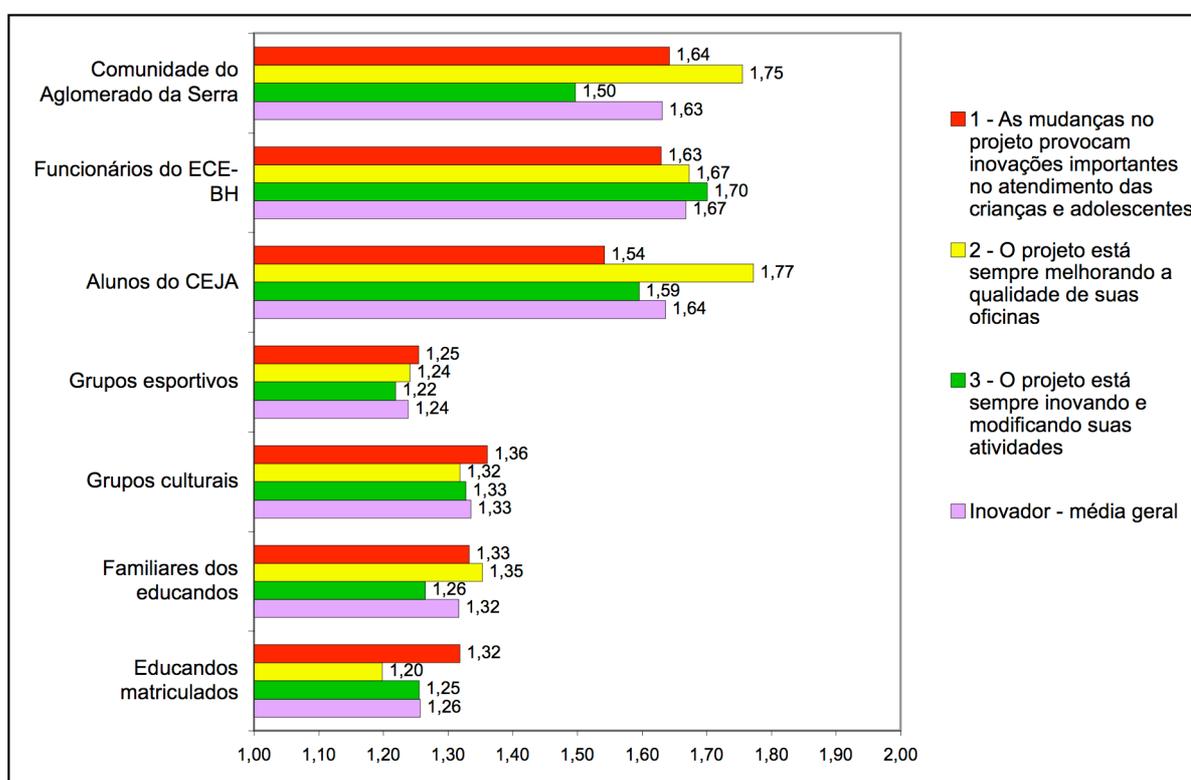
**GRÁFICO 37: Atributo 'empregabilidade' nos públicos do ECE-BH.**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

Para a obtenção do atributo 'transformador' foram elaboradas duas afirmativas: uma que se refere ao ECE-BH ajudar a transformar a comunidade e outra em relação à transformação na vida das pessoas que dele participam. Em relação à primeira, o maior alinhamento está entre os **Educandos Matriculados** (1,26) e o maior desalinhamento está na **Comunidade do Aglomerado da Serra** (1,78). Na afirmação dois, os **Grupos Esportivos** possuem o maior alinhamento (1,21) e os **Funcionários do ECE-BH** possuem o maior desalinhamento (2,04). Na média geral do atributo, as percepções mais alinhadas são dos **Educandos Matriculados** (1,25) e dos **Grupos Culturais** (1,25) e a mais desalinhada é dos **Funcionários do ECE-BH** (2,04) (ver Gráfico 38).



**GRÁFICO 38: Atributo 'transformador' nos públicos do ECE-BH.**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

Quanto ao atributo ‘inovador’, os **Grupos Esportivos** (1,25 e 1,22) possuem a percepção mais alinhada quanto às afirmativas (1) e (3). Os **Educandos Matriculados** (1,20) têm a percepção mais alinhada com relação à afirmativa (2). É na **Comunidade do Aglomerado da Serra** (1,64) que se encontra o maior desalinhamento referente à afirmativa (1), enquanto que em relação à afirmativa (2), o maior desalinhamento é dos **Alunos do CEJA** (1,77) e, os **Funcionários do ECE-BH** (1,70), possuem o maior desalinhamento com relação à afirmativa (3). Na média geral do atributo, os **Grupos esportivos** (1,24) e os **Educandos Matriculados** (1,26) têm o maior alinhamento com a imagem desejada (ver Gráfico 39).

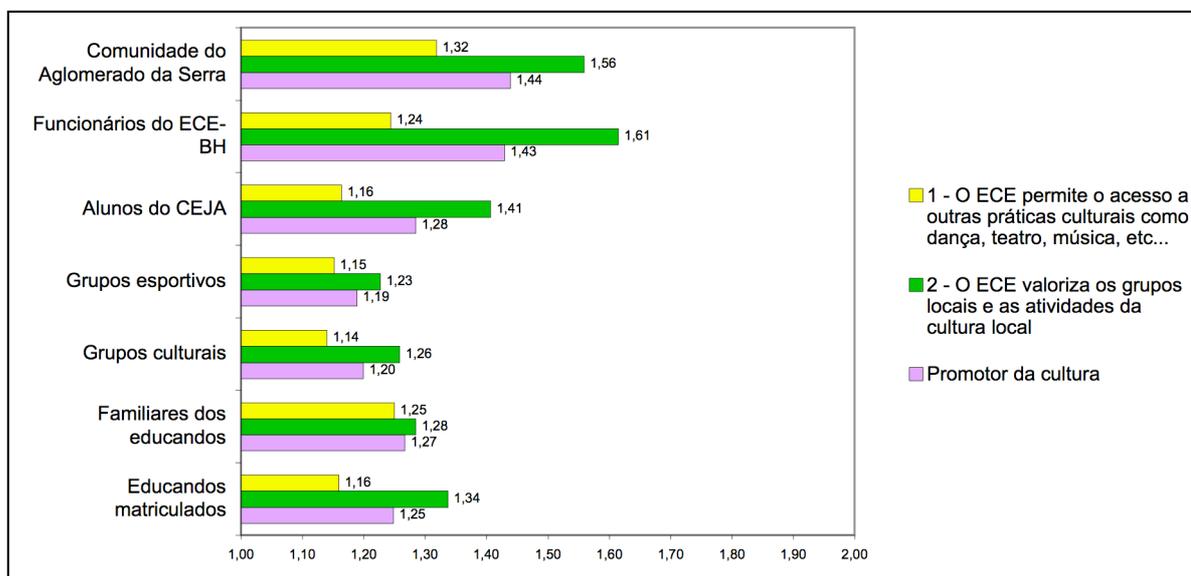


**GRÁFICO 39: Atributo ‘inovador’ nos públicos do ECE-BH.**

Fonte: Dados primários da pesquisa

O atributo ‘cultural’ foi caracterizado por meio de duas afirmativas que abrangem o acesso a práticas culturais como teatro, dança, música e outros e a valorização dos grupos e práticas culturais locais. A percepção mais alinhada com relação à afirmativa (1) foi a dos **Grupos Culturais** (1,14). Os **Grupos Esportivos** têm a segunda percepção com maior alinhamento em relação à afirmativa (1) (1,15) e a com maior alinhamento em relação à afirmativa 2 (1,15) sendo, desta forma, o público (1,19) que tem a média geral do atributo

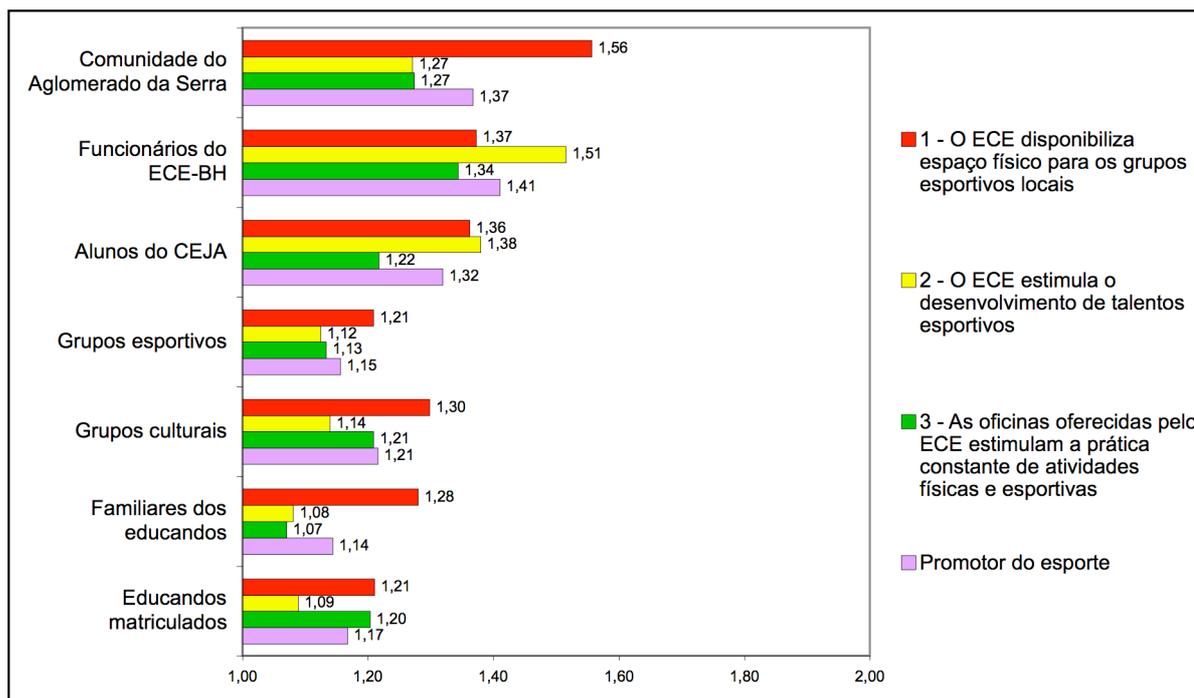
‘promotor da cultura’ com maior alinhamento. Os públicos que têm a percepção geral do atributo mais desalinhada são a **Comunidade do Aglomerado da Serra** (1,44) e os **Funcionários do ECE-BH** (1,43) (ver Gráfico 40).



**GRÁFICO 40: Atributo ‘promotor da cultura’ nos públicos do ECE-BH.**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

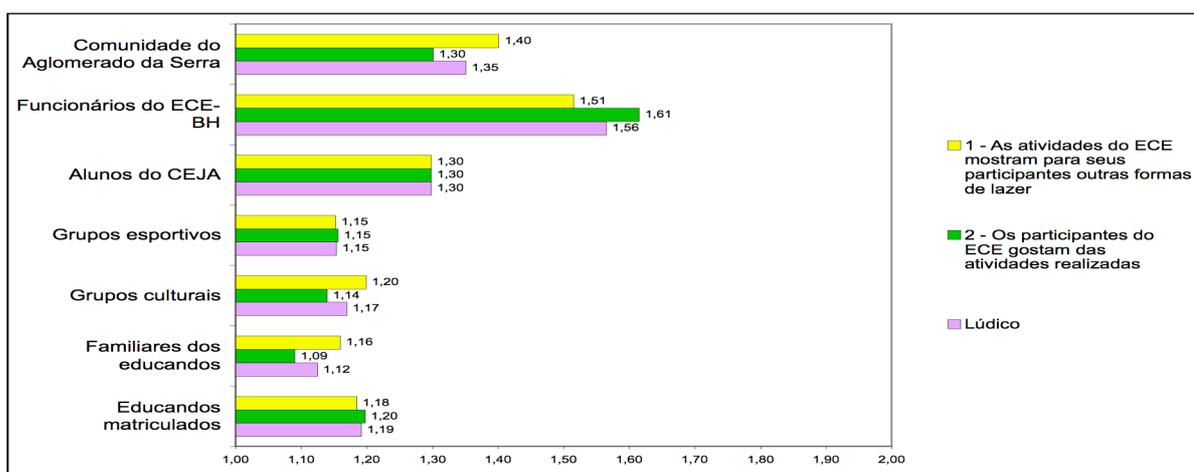
O atributo ‘promotor do esporte’ foi dividido em três afirmativas de forma a contemplar as atividades de esporte (afirmativas 1 e 2) e também a disponibilização de infraestrutura para os grupos esportivos (afirmativa 3). Com relação à afirmativa (1), os públicos que têm a percepção mais alinhada são os **Grupos Esportivos** (1,21) e os **Educandos Matriculados** (1,21). O público que tem a percepção mais desalinhada é a **Comunidade do Aglomerado da Serra** (1,56) (ver Gráfico 41).

Em relação à afirmação (2), os **Familiares dos Educandos** (1,06) e os **Educandos Matriculados** (1,09) têm as percepções mais alinhadas. Também são os **Familiares dos Educandos** (1,21) que têm a percepção mais alinhada em relação à afirmativa (3). O maior desalinhamento em relação à afirmação (2) e (3) é dos **Funcionários do ECE-BH** (1,51 e 1,34). Na média geral do atributo ‘promotor do esporte’, os **Familiares dos Educandos** (1,14) têm a percepção mais alinhada com a imagem desejada (ver Gráfico 41).



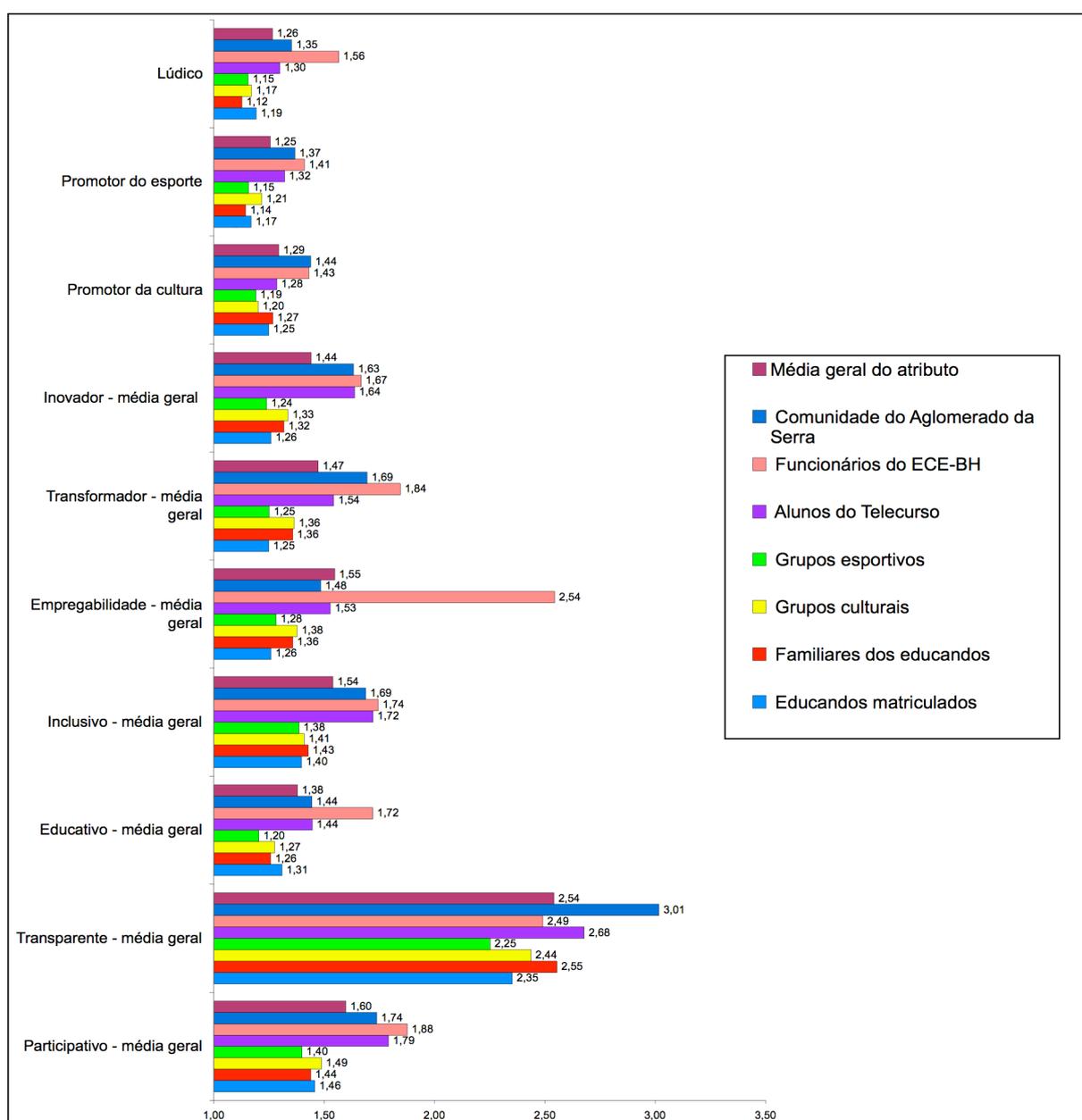
**GRÁFICO 41: Atributo 'promotor do esporte' nos públicos do ECE-BH.**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

Com relação ao atributo 'lúdico', as afirmações buscaram abranger a promoção de práticas de lazer e a relação prazerosa na participação das atividades do ECE-BH. Com relação à questão (1), os **Grupos Esportivos** (1,15) têm a percepção mais alinhada, enquanto que os **Familiares dos Educandos** (1,09) têm a percepção mais alinhada em relação à questão (2) (ver Gráfico 42). A percepção mais desalinhada é dos **Funcionários do ECE-BH** (1,51 e 1,61). Na média geral do atributo 'lúdico', os **Familiares dos Educandos** (1,12) têm a percepção mais alinhada com a imagem desejada (ver Gráfico 42).



**GRÁFICO 42: Atributo 'Lúdico' nos públicos do ECE-BH.**  
**Fonte: Dados primários da pesquisa**

Em uma análise geral, o atributo das imagens percebidas com maior alinhamento em relação à imagem desejada é o ‘lúdico’ no público **Familiares dos Educandos** (1,12). É também nesse público (1,14) o maior alinhamento do atributo ‘promotor do esporte’. Pode-se notar que o menor alinhamento do atributo ‘empregabilidade’ é do público **Funcionários do ECE-BH** (2,54). O atributo ‘promotor da cultura’ tem o menor alinhamento na **Comunidade do Aglomerado da Serra** (1,44). Ressalta-se que o atributo de menor alinhamento em todos os públicos (exceto empregabilidade no público Funcionários do ECE-BH – 2,54) é o ‘transparente’, e tem seu menor alinhamento na **Comunidade do Aglomerado da Serra** (3,01) (ver Gráfico 43).



**GRÁFICO 43: Médias dos atributos nos públicos do ECE-BH.**

Fonte: Dados primários da pesquisa

## 8 CONCLUSÕES

Nesta pesquisa, avaliaram-se as imagens organizacionais percebidas pelos públicos de relacionamento do ECE-BH e seu alinhamento com a imagem desejada pelos Gestores do ECE-BH. Analisou-se também a percepção de responsabilidade atribuída aos parceiros locais (Rede Globo, Unesco, PUC Minas e PBH).

Utilizando dados coletados pela *survey* realizada entre os dias 14/05/2007 a 23/06/2007 em um total de 1.233 entrevistas, verificou-se que os públicos de relacionamento prioritário têm a imagem percebida com grande alinhamento em relação à imagem desejada pelos gestores do ECE-BH.

Um aspecto interessante de se notar é a aproximação da imagem percebida dos Grupos Esportivos (a mais alinhada) e Culturais com a imagem desejada pelos gestores do ECE-BH, o que pode indicar que o trabalho realizado pela assessoria administrativa na gestão noturna do ECE-BH, na construção coletiva do uso, funcionamento e preservação do espaço, esteja obtendo resultados significativos. Não obstante, cabe uma atenção para o atributo ‘participativo’, pois, em ambos os grupos, foi o de o menor alinhamento, com exceção do atributo ‘transparência’.

A pesquisa revelou que o principal público-alvo das atividades do ECE-BH, os Educandos Matriculados, tem a imagem organizacional percebida muito alinhada com a imagem desejada pelo grupo gestor. Isso significa que o trabalho realizado está obtendo resultados, que esses são percebidos e bem avaliados pelos educandos. Mesmo com o alto índice de alinhamento, sugere-se a atenção para o atributo ‘empregabilidade’ no que tange à continuidade do trabalho com os educandos que completam a idade limite para permanência no ECE-BH, ponto de reflexão para os parceiros locais, em especial para a PBH, responsável por políticas públicas no município e Rede Globo, que possui significativa capacidade de articulação no mundo empresarial.

Os dados parecem indicar que a percepção positiva dos educandos se reflete nos seus familiares, que também têm uma imagem organizacional percebida muito alinhada com a imagem desejada pelos gestores. Os familiares mantêm contato constante com os funcionários (secretaria, educadores) e são assistidos pelo Núcleo de Atenção Psicossocial, o que pode sugerir que o trabalho de atendimento nas secretarias, pelos funcionários e pelo núcleo citado, tem uma boa avaliação. Há uma necessidade de atenção ao atributo ‘inclusivo’ e ‘participativo’, para a manutenção e melhoria do relacionamento com este público. Como

sugestão, o desenvolvimento de trabalhos voltados diretamente às famílias dos educandos tende a estreitar o laço com este público e qualificar o trabalho realizado junto aos educandos matriculados como, por exemplo, a formação de um “conselho de pais e educadores” e oficinas que trabalhem temas que estão sendo desenvolvidos simultaneamente com os educandos matriculados. Outro ponto a ser observado é com relação à acessibilidade dos deficientes físicos para a ampliação da inclusão no ECE-BH, ponto que merece atenção dos gestores do ECE-BH.

No que diz respeito às imagens com menor alinhamento em relação à imagem desejada pelos gestores, os Funcionários do ECE-BH, os alunos do CEJA e a Comunidade do Aglomerado da Serra têm as imagens organizacionais percebidas com menor alinhamento. Como sugere Gioia, Schultz e Corley (1999), os gestores podem lançar mão de uma série de táticas e não somente focalizar sua atenção na mudança de percepção dos públicos de relacionamento. Segundo esses autores, um primeiro passo seria projetar uma imagem mais clara e fortemente integrada com a identidade. Os alunos do CEJA e a Comunidade do Aglomerado da Serra têm as imagens organizacionais percebidas muito próximas entre si, o que pode sugerir a necessidade de fortalecer os vínculos com estes dois públicos, talvez com o estabelecimento ou revisão de canais de comunicação e participação destes dois públicos no ECE-BH. Quanto aos Funcionários, esses possuem a imagem com menor alinhamento, o que parece mostrar a necessidade de intensificação da comunicação interna e de trabalhos de fortalecimento de identidade organizacional. Sob outra perspectiva, talvez pelo fato da maior proximidade, os Funcionários do ECE-BH sejam mais críticos em relação ao trabalho desenvolvido e à sua própria noção de identidade. Neste caso, sugere-se também uma maior intensificação da comunicação interna e de canais de participação, para se possibilitar a maior recepção de contribuições e ajustes nos trabalhos desenvolvidos, principalmente com relação à ‘empregabilidade’, ‘transparência’ e ‘participação’, atributos esses com o menor alinhamento de imagem neste público. Com respeito ao atributo empregabilidade, sugere-se, em especial, uma ampliação da discussão sobre o tema entre os parceiros do ECE-BH no sentido de integrar políticas públicas, necessidades empresariais e desenvolvimento de competências para o mundo do trabalho, observando-se as potenciais interlocuções entre PUC Minas e Unesco.

Chama a atenção o grande desalinhamento em relação ao atributo ‘transparência’, o que pode indicar aos gestores e parceiros do ECE-BH a necessidade de se aumentar o esforço na prestação de contas, seja via campanha de comunicação institucional veiculada em TV, rádio, mídia impressa e eletrônica, como também nos instrumentos de comunicação

organizacional do ECE-BH. Cabe ressaltar que é na Comunidade do Aglomerado da Serra o menor alinhamento referente ao atributo citado. Nesse sentido, outra possibilidade é o aumento da participação deste público em instâncias de decisão do ECE-BH, o que pode proporcionar mais transparência aos processos e co-responsabilização dos públicos interessados na gestão dos recursos e em seus resultados.

Quanto aos Núcleos e Assessorias do ECE-BH, a pesquisa indica que alguns atributos merecem atenção e podem indicar caminhos para a melhoria do trabalho desenvolvido. Neste contexto, observa-se que o Núcleo de Comunicação e Cultura pode intensificar a comunicação com a comunidade nos eventos realizados pelo ECE-BH reforçando, em seu discurso, a abertura do ECE-BH para a participação das pessoas da comunidade. Pode, também, destacar a prestação de contas e a utilização do recurso nos instrumentos de comunicação disponíveis, até mesmo criando novos instrumentos específicos para este fim, merecendo, no entanto, maior estudo e análise do que neste trabalho se apresenta. Com base na pesquisa, sugere-se atenção do Núcleo de Educação aos Alunos do CEJA, no sentido de se proporcionar uma maior integração com as atividades outras do ECE-BH, aumentando a participação e inclusão deste público no projeto. A excelente imagem junto aos Grupos Esportivos e o grande alinhamento no atributo ‘promotor do esporte’, destaca as possibilidades de integração entre este Núcleo e os Grupos Esportivos. Pode-se privilegiar a promoção de atividades conjuntas, bem como a possibilidade de ampliação do acesso ao esporte como estratégia de mobilização comunitária e fortalecimento de identidades locais, principalmente em comunidades de vulnerabilidade social como o Aglomerado da Serra, que tem no esporte, especialmente no futebol, o depositário de esperanças sagradas de classes menos favorecidas. Ao Núcleo de Atenção Psicossocial e Coordenação Geral, a pesquisa parece indicar a necessidade de fortalecimento os vínculos com a Comunidade do Aglomerado da Serra por meio de uma articulação com outras lideranças, no sentido de aumentar a interação e participação para o favorecimento de construções conjuntas com vistas à inclusão social.

Em suma, verificou-se que todas as imagens organizacionais percebidas estão bem alinhadas com a imagem desejada pelo grupo gestor do ECE-BH, mas que há lacunas que devem ser observadas e corrigidas para se aprimorarem as atividades educativas e a relação do ECE-BH com seus públicos de relacionamento. Ressalta-se que essas lacunas podem ser, como apontam Alvesson (1990) e Dowling (1986), em alguma medida, preenchidas com o gerenciamento da imagem organizacional no que se refere às políticas de comunicação do ECE-BH estabelecidas com seus públicos de relacionamento e, também, pelo direcionamento

de atividades que podem impactar na percepção destes públicos sobre o comportamento do ECE-BH, como apontam Alvesson,(1990), Dowling (1986), Kunsch (2003) e Riel (1997).

No que diz respeito às percepções dos públicos sobre a responsabilidade dos parceiros locais no dia-a-dia do ECE-BH, seu planejamento e na prestação de contas à sociedade, a atribuição de responsabilidade é consideravelmente maior em relação à Rede Globo. Outros dados revelam que a segunda maior percepção de ‘muita responsabilidade’ sobre o dia-a-dia, planejamento das atividades do ECE-BH e no tópico de desenvolvimento da sociedade, foi atribuído à PUC Minas. Tais dados podem ser explicados, dentre outros fatores, devido ao fato de ser a PUC Minas o parceiro responsável pela gestão do ECE-BH e, portanto, os funcionários do ECE-BH são funcionários da PUC Minas, em contato direto com os públicos de relacionamento, podendo ser este um fator promotor de um maior conhecimento sobre o parceiro. Já a Unesco é o segundo parceiro com maior atribuição de responsabilidade relativa à prestação de contas à sociedade. Este dado pode estar atrelado ao fato da Unesco assinar a campanha Criança Esperança com a Rede Globo, em nível nacional. No entanto, a PUC Minas deveria ser reconhecida como o principal parceiro responsável pelo dia-a-dia do ECE-BH e, conjuntamente com a Unesco, deveriam ser reconhecidos como os principais responsáveis pelo planejamento das atividades, fato que não ocorreu. Desta forma, ao que a pesquisa indica, há uma necessidade de se clarear os papéis dos parceiros locais para os públicos de relacionamento prioritário, o que pode qualificar a demanda e orientação destes públicos. Chama atenção a percepção relativa à contribuição ao desenvolvimento da sociedade, que é também maior em relação à Rede Globo, não obstante a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte ser um dos parceiros locais. Esses dados podem refletir o elevado impacto da Campanha Criança Esperança e da capacidade de penetração da Rede Globo, a maior rede de comunicação do Brasil. Os dados também tendem a confirmar a análise da pesquisa *Pulse Rating* 2006, que atribui a percepção de responsabilidade social em relação à Rede Globo à associação com os seus projetos sociais, em especial ao Projeto Criança Esperança. Pode-se fazer um esforço de mídia utilizando-se a Globo Minas, emissora local da Rede Globo, com matérias dirigidas no sentido de clarear os papéis dos parceiros, a partir da avaliação do interesse dos parceiros no que tange a estas questões, ou mesmo, um trabalho de esclarecimento junto aos públicos de relacionamento prioritário pelo Núcleo de Comunicação e Cultura.

Com relação às hipóteses de trabalho, no que tange à **Hipótese de trabalho 1**, constatou-se que a maior proximidade dos públicos (em relação a vínculos formais e participação no ECE-BH) não garante o maior alinhamento entre a imagem desejada e a

imagem organizacional percebida. Antes pelo contrário, o público com o maior desalinhamento em relação à imagem desejada foi o Funcionários do ECE-BH. Esse público possui, dentre os outros públicos de relacionamento, a percepção sobre os atributos com menor alinhamento em relação à imagem desejada, exceto nos atributos transparente e promotor da cultura, com menor alinhamento no público Comunidade do Aglomerado da Serra. Em nossa análise, talvez pelo fato de participarem mais ativamente dos processos de desenvolvimento das atividades, os funcionários tenham uma visão mais crítica em relação ao próprio trabalho, o que é fundamental para o aprimoramento das atividades. Dados da pesquisa mostram que a percepção de ‘muita responsabilidade’ sobre a responsabilidade pelo planejamento das atividades e dia-a-dia no ECE-BH é atribuída, pelos Funcionários, à PUC Minas. No entanto, pode ser interessante ao parceiro PUC Minas promover uma reflexão no que tange à identidade organizacional, estimulando os funcionários do ECE-BH a reverem sua história institucional e as noções sobre “quem pensam que são” e “o que pensam que deveriam ser”, como sugerem Gioia, Schultz e Corley (1999) em seu Modelo do processo de interdependência entre identidade e imagem. Parece ser interessante também se abordar a questão da comunicação e participação interna, talvez realizando um esforço para o aprimoramento do entendimento das estratégias e visão educacional almejada pelos gestores, buscando um maior alinhamento do discurso institucional.

A **Hipótese de trabalho 2** supunha que a imagem percebida pelos Educandos Matriculados seria mais alinhada com a imagem percebida dos Funcionários do ECE-BH do que em relação à imagem desejada pelos gestores, isto porque os funcionários lidam diariamente com os educandos. Novamente o pressuposto foi refutado, pois os Educandos Matriculados têm a imagem percebida mais próxima da imagem desejada pelos grupo gestor do ECE-BH do que em relação à imagem percebida dos funcionários, o que sugere que as estratégias e atividades traçadas pela gestão têm sido acertadas. Cabe, outrossim, um ajuste entre Grupo Gestor e Funcionários do ECE-BH.

Já a **Hipótese de trabalho 3** pressupunha que a imagem percebida pelos Familiares dos Educandos seria mais alinhada com a imagem percebida dos Educandos Matriculados, do que em relação à Comunidade do Aglomerado da Serra, o que foi confirmado. Uma das razões, onde se retoma o conceito de imagem e o seu processo de formação em Boulding (1986), pode estar localizada no fato da interação educando/familiar aproximar mais as percepções sobre as atitudes e comportamentos acerca do ECE-BH.

Por fim, cabe destacar a limitação desta pesquisa, no que tange ao método. O ideal seria o uso da amostra probabilística até o último estágio, porém optou-se pela amostra por

cotas para a viabilidade econômica do trabalho. Outras análises com estatísticas inferenciais podem ajudar a compreender melhor as distâncias entre imagem desejada pelos gestores e imagem percebida pelos públicos de relacionamento. Quanto às possibilidades de análise por parte do pesquisador, essas certamente poderão ser complementadas com a realização de novas pesquisas de teor mais qualitativo indicadas pela pesquisa, não obstante entendermos que os atributos de imagem têm um caráter também qualitativo. Assim, sugere-se estudos voltados às percepções dos educandos sobre a sua realidade e interface com o projeto, também as percepções dos educandos e de seus pais ou responsáveis sobre as relações familiares a partir da intervenção do ECE-BH na comunidade e a identidade dos funcionários em relação à identidade organizacional do ECE-BH, observando as questões de mídia de massa, para propor alguns temas. Sob outra perspectiva, mesmo com o crescimento dos Projetos de Investimento Social Privado e das pesquisas voltadas para as organizações do Terceiro Setor, muitas delas buscando avaliar os projetos desenvolvidos, acreditamos que a realização de pesquisas que colaborem para medir a eficiência e eficácia do investimento social aplicado necessita de abordagem específica, colaborado na experimentação e transformação social a que se propõem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERT, S; WHETTEN, D. *Organizational Identity*. In L. L Cummings & B. M. Staw (Eds.) **Research in organizational behavior**, vol 7: 263-295. Greenwich, CT:JAI Press, 1985.

ALMEIDA, A. L. C. **A Construção da reputação organizacional**. Tese de Doutorado apresentada ao Centro de Pós Graduação e Pesquisa da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte: 2005.

ALVESSON, M. *Organization: From Substance to image?* **Organization Studies**, 1990. 11(3), p.373-94

ALVESSON, M. *The Business concept as a symbol*. **International Studies of Management & Organization**; Fall 1998; 28, 3; ABI/INFORM Global pg. 86

ANAND, V. *Building blocks of corporate reputation – social responsibility initiatives*. **Corporate Reputation Review**, London, v.5, n.1/2002, p-71-74, 2002.

ASHFORTH, B.E. & MAEL, F. 1996. *Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual*. **Advances in Strategic Management**, 13: 19-64.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003.

BALIBAR, E., 1968/1979, **The Basic Concepts of Historical Materialism**. Verso Editions, London.

BALMER, J. M. T. *Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing*. **Journal of Marketing Management** 1998, 14 (8): 963-996.

BALMER, J. M. T; GREYSER, S. A. **Revealing the Corporation**. Londres: TJ International, 2003.

BALMER, J.M; RIEL, C.B. *Corporate Identity: The concept, its measurement, and management*. **European Journal of Marketing**. 31: 341-355, 1997.

BARNEY, J.B. *Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?* **Academy of Management Review**, v. 11. p-656-665, 1986.

BAUDRILLARD, J "**Simulações e Simulacros**". Lisboa: Relógio d'Água Editores, 1991.

BAUMAN, Z. 1988 *Is there a postmodern sociology?* In: **Theory, Culture and Society** 5: 217-237.

BAVA, Silvio C. O Terceiro Setor e os Desafios do Estado de São Paulo para o Século XXI. In: **Cadernos Abong. ONGs Identidades e Desafios Atuais**. São Paulo: Autores Associados, 2000

BERENS, G. ; RIEL, C. V. *Corporate Associations in the Academic Literatura: three main streams of Thought in the Reputation Measurement Literature*. **Corporate Reputation Review**, London, v.7, n.2, p-161-178 – 2004.

BORDIEAU, P. **Distinctions: A social critique of the judgement of taste**. *Cambridge: Cambridge Univesity Press*, 1984.

BOULDING, K.E. **The image**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1986.

BROWN, T.J; COX, E. L. *Corporate Associations in Marketing and consumer research. A review*. **Corporate Reputation Review**, 1(1): 33-39, 1997.

CASTELS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: editora Paz e Terra, 1999.

CABRAL, Antônio; COELHO, Leonardo. (Orgs.). **Mundo em Transformação - Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 1ª ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

COHEN, G., 1980, **Karl Marx's Theory of History. A Defense**. Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

COOLEY, C. H. **Human Nature and the social order**. New York, Scribner, 1902.

CUNHA, J. M. P. **Um sentido para a vulnerabilidade sociodemográfica nas metrópoles paulistas**. R. bras. Est. Pop., Campinas, v. 21, n. 2, p. 343-347, jul./dez. 2004.

CZAGNAZAROFF, I.B. A Relação entre a Prefeitura e o Terceiro Setor na Área da Criança e do Adolescente em Belo Horizonte. *In: Colóquio Internacional sobre Poder Local* , 8. Anais...Salvador: NPGA/UFBA, 1999.

DEAL, T. KENNEDY, A. **Corporate Culture**. *Addison-Wesley, Reading, MA*, 1982.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DEEPHOUSE, David. *The term 'reputation management': users, uses and the trademark tradeoff*. **Corporate Reputation Review**, London, v.5, n.1/2002, p-9-18, 2002.

DAVIS, K; NEWSTROM, J. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: pioneira, 1996.

DOWLING, G.R. *Managing Your Corporate Image*. **Industrial Marketing Management**, 1986. 15, p. 109-15.

DUTTON, J.E; DUKERICH, J.M. *Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation*. **Academy of Management Journal**, 34 (3): 517-554, 1991.

DUTTON, J.E; DUKERICH, J.M e HARQUAIL, C.V. *Organizational Images and member identification*. **Administrative Science Quartely**, 39: 239-263, 1994.

ELSBACH, K. D; KRAMER, R.M. *Members' Responses to Organizational Identity*

*Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings*. **Administrative Science Quarterly**, 41: 442-476, 1996.

ENDERLE, Georges, TAVIS, Lee A. *A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance*. **Journal of Business Ethics**. v. 17, n. 11, p. 1129-1144, Aug. 1998.

ETHOS. Disponível em <http://www.ethos.org.br/> Acesso em: 07 de setembro de 2006

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, USP, 1999.

FERNANDES, Rubens César. **Privado Porém Público: O terceiro Setor na América Latina**. 2.ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumaré, 1994.

FERNANDES, Rubens César. “**Elos de uma cidadania planetária**”. Revista Brasileira de Ciências Sociais, 1995.

FIOL, C.M. *The identity of organizations*. In D. Whetten & P. Godfrey (Eds), **Identity in organizations: Developing theory through conservations**: 66-68. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

FOMBRUM, C. J., GARDBERG, N., SERVER. J. *The Reputation Quotient: A Multi-stakeholder Measure of Corporation Reputation*. **Journal of Brand Management** 2000, 7 (4): 241-255.

FOMBRUM, C.J.; RINDOVA, V. **Who’s tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations**,. New York University, Stern School of Business, Working Paper.1996.

FOMBRUM, C.J.; VAN RIEL, C.B.M. *The reputational landscape*. **Corporate Reputation Review**, London, v.1, n.1/2, p-5-13, 1997.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

GAGLIARD, P. *The creation and change of organizational cultures. A conceptual framework*. **Organizational Studies**, 7: 117-134, 1986.

GERGEN, K. J; DAVIS, K.E. (Eds). **The social construction of the person**. New York: Springer-Verlag, 1985.

GERÊNCIA DE ESTUDOS SETORIAIS (GESET). **Terceiro Setor e o Desenvolvimento Social**. Disponível em:<http://www.bndes.gov.br>. Acessado em 11 de Nov. De 2006

GIDDENS, A. **As Conseqüências da Modernidade**. Unesp, São Paulo: 1991.

GIOIA, D.A. & THOMAS, J.B. *Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia*. **Administrative Science Quarterly**, 41: 370-403, 1996.

GIOIA, D.A., SCHULTZ, M. & CORLEY, K.G.. *Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability*. **Academy of Management Review**, 25 (1): 63-81, 2000.

GERÊNCIA DE ESTUDOS SETORIAIS (GESET). Terceiro Setor e o Desenvolvimento Social. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/> Acesso em: 07 de outubro de 2006.

GIFE. Disponível em <http://www.gife.org.br/> Acesso em: 12 de dezembro de 2006.

GONÇALVES, H. S. **O Estado o Terceiro Setor e o Mercado: Uma Tríade Completa**. Disponível em: <http://www.rits.org.br/> Acesso em: 26 de Dez. De 2005.

GLOBO. Disponível em <http://criancaesperanca.globo.com/> Acesso em: 11 de fevereiro de 2007.

GREGORY, Kathleen L. *Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations*, **Administrative Science Quarterly** 28, 359-376 (1983).

GRUNIG, J. *Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships*. **Revealing The Corporation** Londres: TJ International, Chapter 10, 2003.

HANNAN, M. T; FREEMAN. J. 1984. *Structural inertia and organizational change*. **American Sociological Review** 49: 149-164, 1984.

HARRIS, L. *Forces and Relations of Production in Bottomore*, T (ed) **A Dictionary of Marxist Thought**, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts: 1983

HASSARD, J; PARKER, M. (Eds). **Postmodernism and organizations**. London: Sage, 1993.

HARVEY, D. **The Condition of Postmodernity. an Enquiry into the Origins of Cultural Change**, Blackwell, Oxford: 1994.

HATCH, M.J. & SCHULTZ, M. 1997. **Relations between Organizational Culture, Identity and Image**. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): 356-365.

HOROWITZ, M. J. **Image Formation and Cognition**. New York: Appleton- Century-Croft, 1978.

INSTITUTO ETHOS. <http://www.ethos.org.br>, acessado em 12/04/2005.

IOSCHPE, E. (org.) **3º Setor – Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 1997.

KOTLER, P. **Rethink the Marketing Concept**. *Marketing News* 1, 22-24, Sept 14, 1984.

KUMAR, K. **From Post-Industrial to Pos-Modern Society. New Theories of the Contemporary World**, Blackwell, Cambridge, 1995.

KUNSCH, Margarida M. Krohling . **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. São Paulo, Summus, 2003.

LANDIM, Leilah. **Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil**. Rio de Janeiro, 1993.

LASCH, C. **The Culture of Narcissism: American Life in Age of Diminish Expectations**, Norton, New York, 1978.

LÉVY, P. **A Conexão Planetária**. São Paulo: Editora 34, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Marketing Research: an applied orientation**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.

MARTINEAU, P. *The Personality of the Retail Store*. **Harvard Business Review** 1958 (January-February): 47-55

MARTINEAU, P. *Sharper Focus for the Corporate Image*. In **Revealing The Corporation**. Londres: TJ International, Chapter 9, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEREGE, Prefácio. In CABRAL, A.; COELHO, L. (Orgs.). **Mundo em Transformação - Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 1ª ed. Belo Horizonte: Autêntica: 7-15, 2006.

MILES, R.; CAMERON, K. **Coffin Nails and Corporate Strategies**. Englewood-Cliãs, NJ: Prentice-Hall: 1982.

NETO, Francisco Paulo de Melo. FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**. São Paulo, 2002.

OLINS, W. **The new guide of identity**. London: Gower, 1995.

PEREIRA, C. **Captação de recursos (fund raising): conhecendo melhor porque as pessoas contribuem**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2001.

PUCMINAS. **Relatório de Gestão ECE-BH 2006**.

PULSE – **Rep Track Pulse**, 2006

RIEL, C. V. **Comunicación Corporativa**. *Spain*, Prentice Hall, 1997.

RIEL. C. V. **Principles of corporate communication**. Londres: Academic Service and Prentice Hall, 1995. 239p.

ROHDEN, F. ; PAULA, S. G. . **Empresas e filantropia no Brasil: um estudo sobre o Prêmio Eco**. Rio de Janeiro: ISER, 1996

ROSENAU, P. M. **Post-modernism and the social sciences insights, inroads, and intrusions**. Princeton. NJ: Princeton University Press.

ROTHGIESSER, Tanya L. **Sociedade Civil Brasileira e o Terceiro Setor**. Disponível em: <http://www.terceirosetor.org.br/> Acesso em: 20 de out. de 2006

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence S.; COOK, Stuart Wellford; MALUFE, José Roberto; GATTI, Bernardete A. **Métodos de pesquisa nas relações sociais : volume 1 : delineamentos de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: E.P.U., 1987

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios do marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SOARES, M. B.; CAMPOS, E. N. **Letramento: Um Tema em Três Gêneros**. Belo Horizonte: Autêntica, 1998, v.1. p.190. EDUC, 1998, v. 1

SCHULTZ, M. **Postmodern pictures of culture**. *International Studies of Management and Organization*. 22(2): 15-35, 1992.

STONER, J. A. F. & FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TEIXEIRA, Ana Cláudia C. **Identidades em Construção: As Organizações Não-Governamentais no Processo Brasileiro de Democratização**. Campinas, 2000. 166 f. Dissertação (Mestrado em Filosofia e Ciências Humanas)

THOMPSON, J.B. **A Mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia**. Rio de Janeiro: editora Vozes, 5ª edição, 2002.

TEODÓSIO, A. S. No ‘olho do furacão’ das alianças intersetoriais: o público e o privado na agenda social brasileira. *In* CABRAL, A.; COELHO, L. (Orgs.). **Mundo em Transformação - Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 1ª ed. Belo Horizonte: Autêntica: 163-185, 2006.

UNESCO. Disponível em: <http://www.unesco.org.br/> Acesso em: 12 de março. de 2007

WOOD, JR. T. **Organizações Espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)