

ESTGF | **POLITÉCNICO
DO PORTO**

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

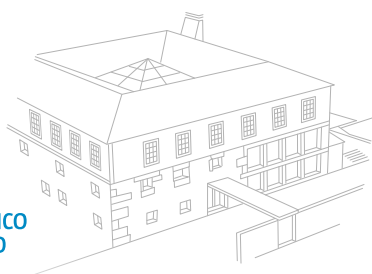
DESIGNAÇÃO DO MESTRADO

AUTOR

ORIENTADOR(ES)

ANO

www.estgf.ipp.pt



ESTGF | POLITÉCNICO
DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

DESIGNAÇÃO DO MESTRADO

AUTOR

ORIENTADOR(ES)

ANO

www.estgf.ipp.pt

Resumo

Num contexto em que as Organizações sem fins lucrativos (OSFL) são chamadas a intervir para satisfazer as necessidades não cobertas pelo Estado, relativamente às populações cada vez mais vulneráveis e com mais necessidades, as OSFL têm necessidade de profissionalizar a sua intervenção e evidenciar aos seus *stakeholders* a sua missão, a sua importância e a sua credibilidade na comunidade. As OSFL enfrentam hoje sérios desafios relativamente ao financiamento da sua atividade. Um dos fatores que parece contribuir para o agravamento desta situação prende-se com o desinvestimento de uma das suas principais fontes de financiamento: o Estado. Assim, torna-se necessário analisar a disponibilidade de outras fontes e delinear estratégias de diversificação que permitam alcançar a sustentabilidade económica das mesmas.

As OSFL têm necessidade de diversificar as suas fontes de receita, recorrendo ao apoio de doadores empresariais, angariar novos donativos e acima de tudo fidelizando-os. Sendo um fator determinante para a sustentabilidade e para o cumprimento eficaz da missão das OSFL, esta dissertação tem como objetivo discutir as motivações dos doadores e a sua fidelização às OSFL na prática de donativos, bem como identificar, segundo esses empresários, as práticas de marketing que essas OSFL podem desenvolver com vista à obtenção dessa mesma fidelização. A investigação baseou-se num estudo de natureza qualitativo, com o recurso a entrevistas semiestruturadas a vinte empresas com responsabilidade social. Para ilustrar e exemplificar as questões das entrevistas, foi usado o caso de uma OSFL, a AIREV, uma IPSS que presta apoio a pessoas com deficiência, no concelho de Vizela. Os dados recolhidos foram analisados, assim como divididos em categorias de análise e por fim comparados com a revisão bibliográfica. Após realizada a análise e discussão dos resultados conclui-se que as empresas que apresentam como principal motivação o altruísmo percebem a importância do seu donativo para a sustentabilidade da OSFL e para o bem-estar das pessoas que as instituições atendem, e fidelizam o seu donativo. As empresas não apontam a visibilidade/reconhecimento que esse donativo possa trazer para a sua empresa como motivação para fazer um donativo. Os entrevistados referiram também como critérios a considerar no momento de escolher a OSFL a doar, a credibilidade da OSFL, assim como a sua proximidade física.

Este estudo permite, em termos teóricos identificar as motivações dos doadores e assim promover a fidelização dos doadores das OSFL. Em termos de gestão das OSFL permite

perceber as motivações dos empresários e definir as estratégias de marketing da instituição em função das características dos potenciais doadores.

Palavras-chave: Organizações sem fins Lucrativos, Teoria dos *Stakeholders*, *Fundraising*, Responsabilidade Social das Empresas, Doadores e Marketing das Organizações sem fins lucrativos

Abstract

In a context where non-profit organizations (NPOs) are called upon to intervene to meet the needs not covered by the State, for the most vulnerable and most needy populations, NPOs need to professionalize their intervention and their mission, their importance and their credibility in the community.

NPOs today face serious challenges regarding the financing of their activity. One of the factors that seems to contribute to the worsening of this situation is the disinvestment of one of its main sources of financing: the State. Thus, it is necessary to analyze the availability of other sources and to devise diversification strategies that allow them to achieve their economic sustainability.

OSFL need to diversify their sources of income, using the support of corporate donors, raising new donations and, above all, retaining them.

As a determining factor for sustainability and for the effective fulfillment of the mission of NPOs, this dissertation aims to discuss the motivations of donors and their loyalty to NPO's in the practice of donations, as well as to identify, according to these entrepreneurs, the practices of Marketing that these NPO's can develop in order to obtain the same loyalty.

The research was based on a qualitative study, using semi-structured interviews with twenty companies with social responsibility. In order to illustrate and exemplify the interview questions, the case of an NPOA, the AIREV, an IPSS that provides support to people with disabilities in the municipality of Vizela was used. The collected data were analyzed, as well as divided into categories of analysis and finally compared with the bibliographic review.

After analyzing and discussing the results, it is concluded that the companies that present as their main motivation the altruism perceive the importance of their donation to the

sustainability of the NPO and the well-being of the people that the institutions attend, and they retain their donation.

The companies do not point out the visibility / recognition that this donation can bring to your company as motivation to make a donation. The interviewees also referred as criteria to consider when choosing the NPO to donate, the credibility of the NPO, as well as its physical proximity.

This study allows, in theoretical terms, to identify the motivations of the donors and thus to promote the loyalty of the donors of the NPO's. In terms of managing NPO's, it is possible to perceive the motivations of entrepreneurs and to define the marketing strategies of the institution according to the characteristics of potential donors.

Key Words:

Nonprofits, Stakeholders Theory, Fundraising, Corporate Social Responsibility, Donors and Marketing of NPO.

Agradecimentos

Este trabalho é fruto de uma grande dedicação e empenho, de muitas lutas e batalhas, mas também de muitos sorrisos de vitória por cada passo que dava e alcançava.

Começo por enaltecer o apoio constante da minha orientadora, Doutora Beatriz Casais, pela paciência, compreensão e por nunca ter desistido de mim e me ter dado sempre a força para continuar.

Agradeço ao meu querido marido pelo companheirismo, amizade e amor e por sempre ter compreendido a importância deste projeto para a minha vida profissional e pessoal.

Aos meus três filhos agradeço o amor e o carinho e peço perdão pelo tempo que não pude estar convosco.

Ao meu pai agradeço o imenso amor e o orgulho que nutre por mim e por conseguir apenas através do olhar espelhar o seu sentimento. Agradeço sobretudo por me educar de uma forma tão humilde e generosa.

Agradeço aos meus colegas de trabalho que tenho orgulho de chamar amigos, pela amizade, ajuda e paciência nestes últimos 2 anos.

Por último agradeço à minha mãe, a estrela que me guia e orienta quando tudo parece estar perdido e me ensina todos os dias que tudo é possível, basta acreditar.

INDICE

Capitulo 1 – Introdução-----	7
Capitulo 2 – Revisão de Literatura-----	9
2.1. Organizações Sem Fins Lucrativos-----	9
2.1.1. Organizações Sem Fins Lucrativos em Portugal-----	12
2.1.2. <i>Fundraising</i> -----	14
2.1.3. Marketing das Organizações Sem Fins Lucrativos-----	18
2.2. Teoria dos <i>Stakeholders</i> -----	22
2.3. Responsabilidade Social das Empresas-----	25
2.4. Doadores das OSFL-----	27
Capitulo 3 – Metodologia de Investigação-----	40
3.1. Definição dos objetivos de investigação-----	40
3.2. Estudo de Caso -----	42
3.3. Recolha de dados-----	45
3.3.1. As entrevistas-----	46
3.3.2. Guião de Entrevista-----	47
3.3.3. Entrevistados-----	47
3.4. Análise e tratamento de dados-----	50
3.4.1. Categorias de análise-----	51
3.4.2. Análise de Conteúdo-----	52
Capitulo 4 – Resultados e discussão dos dados-----	53
4.1. Objetivos definidos para empresa e equipa de trabalho-----	53

4.2. Fatores que motivam as doações-----	54
4.2.1. Altruísmo-----	55
4.2.2. Proximidade física à OSFL-----	56
4.2.3. Visibilidade que promove à empresa-----	57
4.2.4. Credibilidade da OSFL-----	58
4.2.5. Sensibilidade à causa-----	58
4.2.6. História familiar dos Administradores-----	59
4.2.7. Motivações para doações regulares-----	60
4.2.8. Estratégias de <i>fundraising</i> das OSFL-----	61
Conclusão-----	64
Bibliografia-----	67

Capítulo 1 – Introdução

Este trabalho aborda o tema do *fundraising*, como estratégia de Marketing das OSFL e pretende discutir as motivações dos empresários para a fidelização dos donativos a estas instituições, considerando este um aspeto determinante para a sustentabilidade e para o cumprimento eficaz da sua missão. A escolha deste tema deve-se ao fato da autora trabalhar como Diretora Técnica da Associação para a Integração e Reabilitação Social de Crianças e Jovens Deficientes de Vizela (AIREV)

e colaborar como *fundraiser* na instituição, e de acordo com a experiência em campo, se notar que ainda existe alguma dificuldade em garantir a fidelização de donativos que garantam a sustentabilidade da instituição.

Neste contexto, este projeto centrou-se num estudo de caso de uma OSFL, a AIREV uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), cuja área de intervenção se centra no apoio à deficiência mental. Procurou-se estudar as motivações de 20 empresários da região onde se localiza a OSFL, para donativos fidelizados e o que eles valorizam nas OSFL, como fator determinante para a sustentabilidade e para o cumprimento eficaz da sua missão.

As OSFL são uma realidade em expansão na sociedade atual (Carvalho, 2010). Atualmente as OSFL são a terceira maior força de trabalho (Salomon et al., 2012). Elas resultam da iniciativa dos cidadãos, com espírito empreendedor, para suprir necessidades não cobertas pelas organizações empresariais (com fins lucrativos) ou pelas organizações governamentais (Weisbrod, 1975), por razões ideológicas, religiosas, altruístas, caritativas e outras (Young, 1981).

Para pertencer ao Terceiro Setor, uma entidade deverá apresentar as seguintes características: organizada, privada, não distribuidora de lucros, autogovernada e voluntária. As OSFL não têm como finalidade o lucro, os seus objetivos passam normalmente por desenvolver estratégias e ações que permitam criar condições conducentes à integração das populações e ao aumento do bem-estar geral da sociedade (Salamon & Anheier, 1997).

Existe um reconhecimento da sua dimensão económica, não apenas pelo universo de 55 mil organizações que o constituem, pelas 227 mil pessoas que emprega, como também por ser responsável por 5,5 % do emprego remunerado nacional e por 2,8 % do Valor Acrescentado Bruto (Decreto-Lei n.º 172-A/2014, 14 de novembro).

Relativamente a estas organizações, Carvalho (2005) refere que a eficácia do desempenho consiste no grau em que uma organização atinge os seus objetivos quantitativos e qualitativos, alicerçados na sua missão, em relação a si própria e a todos os *stakeholders*. Cada OSFL relaciona-se e interage com um conjunto de interessados na mesma, os *stakeholders*, que são afetados ou podem afetar a realização dos objetivos da organização (Freeman et al., 2010) e que têm perspetivas diferentes sobre a organização (Friedman & Miles, 2002). Com vista à tomada de decisão os stakeholders necessitam e/ou têm interesse em avaliar o desempenho da OSFL com quem se relacionam (Hyndman, 1990), sendo relevante o acesso e a prestação de informação sobre o desempenho da organização, nomeadamente através de indicadores financeiros e não financeiros (Zimmermann & Stevens, 2006).

As OSFL competem para conseguir angariar donativos (*fundraising*) e assim garantirem a sua sustentabilidade para prosseguirem com a sua missão, apoiar os seus utentes. Estas organizações estão dependentes de dois fatores: o voluntariado e os donativos. São entidades mais orientadas para a mudança, sendo mais flexíveis, inovadoras e independentes do que as organizações públicas e privadas (Kotler & Murray, 1975).

O *fundraising* tornou-se uma estratégia de Marketing das OSFL, com o objetivo de promover uma aproximação com os doadores, com vista ao estabelecimento de relações frutíferas, não com o foco em donativos pontuais, sem perspetivas futuras (Sargeant, 2001).

Esta dissertação é composta por quatro partes: a primeira parte introduz o tema, a segunda parte faz-se um enquadramento teórico da temática em estudo; a terceira parte é referente à metodologia utilizada e pelo Estudo do Caso; e na quarta parte apresentam-se as principais conclusões.

Capítulo 2 – Revisão de literatura

Neste capítulo, serão explorados os principais conceitos e abordagens teóricas relacionados com a temática em estudo nesta dissertação, com base no quadro de análise da Economia Social. Assim, proceder-se-á a uma contextualização da definição e caracterização das OSFL no âmbito nacional e internacional. Em seguida, será explorada a teoria dos *Stakeholders* que servirá de base ao enquadramento da temática. Posteriormente, faremos referência ao *fundraising* como estratégia de Marketing das Organizações sem fins lucrativos e, por último abordamos o tema dos Doadores nas Organizações sem fins lucrativos.

2.1. Organizações Sem Fins Lucrativos

Na sociedade atual, a atividade humana realiza-se em grande parte através de organizações formalmente constituídas para os fins pretendidos. Estas organizações são habitualmente enquadradas em três grandes setores: o setor empresarial privado, que visa o lucro; o setor governamental, ligado ao Estado, à gestão dos interesses públicos e à busca de um bem comum; e um terceiro setor que abarca as organizações que surgem por iniciativa dos cidadãos, que não têm como intuito o lucro mas sim o de satisfazer determinada necessidade ou de lutar por uma determinada causa (Salomon, 2010).

A ideia de Sector Social vem de que a nossa sociedade não se reduz à lógica do mercado ou do Estado, mas que se exprime por valores não materiais como: bondade, doação, confiança, solidariedade. Valores, esses, só compreendidos a partir de uma ótica do “paradigma do dom” (Lins & Pires, 2003).

Estas instituições surgem para satisfazer uma necessidade que não é financeiramente sustentável para um modelo de negócio lucrativo e para a qual também não há apoio público suficiente para incitar o governo à ação e mobilização dos fundos dos contribuintes (Hansmann, 1980).

As designações setor não lucrativas ou setor das OSFL são usadas normalmente de forma indistinta a par de denominações como economia social ou terceiro setor, para designar o mesmo grupo de organizações (Carvalho, 2008). Possuem uma missão a cumprir, não são distribuidoras de lucro, ou seja, podem gerar retorno mas este nunca será distribuído, é antes, reinvestido na organização; autogovernadas porque não estão dependentes de outras

entidades externas no que diz respeito à tomada de decisão; por fim, as OSFL são voluntárias (Salomon, 2010).

São múltiplos os termos que se associam ao Terceiro Setor. Segundo Franco et al. (2005) este setor tem muitos termos associados tais como: sector não lucrativo e sector sem fins lucrativos; Economia social e economia solidária; Organizações não - governamentais e Organizações da sociedade civil. Esta panóplia de nomenclaturas faz com que seja difícil definir o Terceiro Setor.

As OSFL são uma realidade em expansão na sociedade atual, são o resultado da iniciativa de cidadãos com espírito empreendedor, para suprir necessidades que não são cobertas por outras organizações e tem uma importância fulcral junto da comunidade. Perante o crescimento exponencial dos problemas sociais, tem-se procurado novas formas de relacionamento com a sociedade, de modo a consolidar a sua posição, como agentes de transformação social (Salomon, 2010).

A característica distintiva deste tipo de organizações reside, assim, no facto de não terem como vocação essencial o lucro. Poderão ter lucro, mas não poderão fazer deste o seu primeiro objetivo, sendo que as atividades lucrativas poderão surgir como forma de sustentar as restantes atividades, desde que não se desvirtue a missão da organização, seja de índole cultural, educacional, de investigação, de lazer, de apoio social, filantrópico, de defesa dos direitos humanos, de defesa de causas ambientais, entre outras possíveis (Andrade & Franco, 2007).

A estrutura de financiamento das organizações sem fins lucrativos é constituída pelos fundos públicos e os fundos próprios (quotas de associados, venda de serviços, etc.) e as doações (Andreasen & Kotler, 2008).

Segundo Sobreiro (2011), as Instituições Particulares de Solidariedade Social, organizações de economia social, especializadas na ação social, refletem um papel social muito importante para o Estado, bem como para a sociedade civil. Para que estas tenham uma melhor qualidade de serviço é fundamental serem executadas por profissionais competentes e que tenham definidas as suas habilitações funcionais. Um dos requisitos para se poder alcançar este objetivo é a existência de um perfil profissional específico, com definição de funções, bem como a urgência do reconhecimento legal da profissão.

As OSFL tem uma maior expressão nos países do norte e centro da Europa, nos Estados Unidos da América e no Reino Unido. Contudo, a partir dos anos 90, a internacionalização deste quadro teórico e conceptual, na sequência do projeto de investigação liderado pela

Universidade Johns Hopkins (Quintão, 2004), as OSFL têm crescido em número e dimensão, a sua importância económica e social em Portugal e em todo o mundo é cada vez maior (Franco et al., 2005).

Na década compreendida entre 1997 e 2007 houve uma evolução no terceiro setor, o número global de organizações cresceu em torno dos 90% e o nível de emprego quase 85% (Carvalho, 2010).

De acordo com Salamon et al. (2012), as instituições não lucrativas passaram a ser efetivamente tratadas como um setor distinto da economia mais recentemente, na sequência do reconhecimento do importante papel que desempenham na oferta de serviços públicos. Numa perspetiva teórica, geralmente designada de francófona (Quintão, 2004), estas organizações são enquadradas na economia social. A economia social é um conceito que surgiu no século XIX em França, tendo expressão além deste país, na Bélgica, no Canadá, também em Portugal, Espanha, Itália e Suécia. A sua paternidade é geralmente atribuída a Charles Gide, que perspetivava a economia social como um ramo da ciência económica, distinto da economia política protagonizado especialmente por Adam Smith. A economia social integra três tipos de organizações oriundas da sociedade civil: as cooperativas, as mutualidades e as associações.

Ela é integrada por organizações caracterizadas por terem: objetivos sociais, propriedade social, participação voluntária ou social e compromisso cívico; oriundas dos três setores da economia: setor público, tendo estas grande autonomia e sendo abertas a outras fontes de financiamento que não a do Estado; setor privado, funcionando numa lógica de mercado mas com fins sociais; e setor da sociedade civil, servindo os respetivos membros, muitos dos quais as financiam (Quintão, 2004).

Outra perspetiva teórica, geralmente designada de anglófona, enquadra estas organizações no setor das organizações sem fins lucrativos ou voluntárias. Esta perspetiva tem maior expressão nos países anglófonos mas também o tem em países do norte e centro da Europa (Quintão, 2004). Ainda segundo Quintão (2004) a emergência deste campo de investigação data dos anos 60, 70 do século passado mas foi a partir dos anos 90 que este quadro teórico e conceptual se internacionalizou, designadamente através do projeto liderado pela Universidade de Johns Hopkins nos EUA. Esta perspetiva privilegia uma abordagem institucionalista, organizacional e funcional, mais do que uma perspetiva normativa de ênfase nas finalidades sociais destas organizações. Estas organizações surgem onde as

respostas do setor público e do setor privado lucrativo são insuficientes. O Projeto Johns Hopkins delimita o setor das OSFL ao conjunto de entidades que são:

- Organizadas (formalizadas; suportadas por alguma realidade institucional);
- Privadas;
- Não distribuidoras de lucro;
- Autogovernadas;
- Total ou parcialmente voluntárias.

2.1.1. Organizações Sem Fins Lucrativos em Portugal

A União Europeia (UE) tem vindo a reconhecer um papel socioeconómico cada vez mais importante por parte da Economia Social, promovendo várias iniciativas que visam a criação de estatutos condizentes para cooperativas, mutualidades e associações. Na Resolução do Parlamento Europeu sobre a Economia Social, (de 19 de Fevereiro de 2009, publicada no Jornal Oficial da UE de 25 de Março de 2010), é sublinhado que a economia social, ao aliar rentabilidade e solidariedade, desempenha um papel essencial na economia europeia, criando empregos de elevada qualidade, reforçando a coesão social, económica e regional, gerando capital social, promovendo a cidadania ativa, a solidariedade e um tipo de economia com valores democráticos que põe as pessoas em primeiro lugar, para além de apoiar o desenvolvimento sustentável e a inovação social, ambiental e tecnológica. A Economia Social compreende, no contexto da UE, cerca de 10% do conjunto das empresas, um universo de 2 milhões de empresas, representando cerca de 6,45% do emprego total e 7,78% do emprego por conta de outrem. É consensual o reconhecimento do seu elevado potencial para gerar e manter empregos estáveis, já que pela sua própria natureza, as empresas que constituem a vasta e complexa rede que constitui o setor não são suscetíveis de forma geral, a serem deslocalizadas (CIRIEC, 2007).

Em Portugal, o volume de emprego criado pela Economia Social, assume menor preponderância relativamente a outros países da Europa, no entanto não deixa de ser significativo, particularmente na era atual, onde as organizações da Economia Social são chamadas a intervir como auxiliares das políticas sociais, a nível da inserção de grupos excluídos (ao abrigo por exemplo das iniciativas do Mercado Social de Emprego). O emprego pode ser criado pela Economia Social de duas formas: direta e indireta. A criação de emprego de forma indireta, com características do chamado emprego clássico, pode

surgir como um meio da Economia Social, já que não constitui uma finalidade imediata destas organizações, mas um meio necessário para as edificar e possibilitar uma atividade produtiva de natureza mercantil ou não mercantil, sendo recrutados trabalhadores com vínculo de trabalhadores efetivos (nomeadamente na área social). Por outro lado, o emprego pode surgir como finalidade, como via direta e intencional para criar emprego, apoiada na maioria das vezes por medidas de política pública (Franco, Sokolowski, Hairel & Salomon, 2005).

Para Franco et al. (2005), destacam-se quatro fatores impulsionadores da emergência do setor não lucrativo em Portugal. Em primeiro lugar, os preceitos da Igreja Católica, que inspiraram o surgimento de diferentes instituições de ajuda ao próximo, que culminou, no século XV, com a criação das Misericórdias. Um segundo impulso, focado no mutualismo, na solidariedade e autoajuda da parte dos necessitados, que fomentou a criação de organizações de ajuda mútua. O período de vigência do Estado Novo, por sua vez, resultou num declínio das organizações não lucrativas, em geral, e do movimento mutualista em particular, na sequência da sua oposição à ordem vigente. Finalmente, a adoção da Constituição da República em 1976 veio assegurar o restabelecimento da liberdade de expressão e de associação, conduzindo a uma explosão de movimentos associativos preocupados com todos os aspetos da vida social.

Nesta sequência, o Estado foi lentamente reconhecendo a importância de estabelecer parcerias com o setor da sociedade civil, verificando-se, mais recentemente, uma relegação crescente do Estado nas organizações não lucrativas, particularmente nas IPSS.

O trabalho da Universidade John Hopkins tem dominado os estudos no setor nos últimos anos, sendo que Salamon & Anheier (1999), investigadores da mesma, apresentam também os principais resultados relativamente à sua investigação sobre o âmbito, estrutura, financiamento e papel do setor não lucrativo a nível internacional. As principais conclusões indicam tratar-se de uma força económica expressiva, representando porções significativas do emprego e das despesas nacionais. Com efeito, o setor tem sido responsável por gerar o aumento do emprego na generalidade dos países analisados. Verificam-se também variações no tamanho do setor entre diferentes países e regiões, mas na sua composição há uma clara predominância dos serviços sociais. No que se refere à sua estrutura, concluiu-se que as maiores fontes de rendimento decorrem de taxas e apoios públicos.

Estima-se que em Portugal existirão mais de 25 mil entidades do setor não lucrativo, das quais cerca de 17 mil associações não lucrativas, 5 mil IPSS e 3 mil cooperativas. A

contribuição do terceiro setor para a economia global já ultrapasse os 5% do PIB; no entanto substancialmente inferior a outros países desenvolvidos, como o Bélgica, o Canadá ou a Holanda. O terceiro setor empregue cerca de 4% da população ativa. No nosso País existem mais de 5 mil IPSS que empregam quase 200 mil pessoas, onde 50,3% do Volume de Emprego se situa na área dos Serviços Sociais (CASES).

A Economia Social tem um peso relevante na Economia em Portugal, as Instituições Particulares de Solidariedade Social, organizações de economia social, especializadas na ação social, refletem um papel social muito importante para o Estado, bem como para a sociedade civil. Para que estas tenham uma melhor qualidade de serviço é fundamental serem executadas por profissionais competentes e que tenham definidas as suas habilitações funcionais. Um dos requisitos para se poder alcançar este objetivo é a existência de um perfil profissional específico, com definição de funções, bem como a urgência do reconhecimento legal da profissão (Carvalho, 2010).

O setor não lucrativo em Portugal revela-se como sendo maior do que o estimado, empregando um número significativo de trabalhadores remunerados, gerando os seus recursos financeiros a partir de variadas fontes e não estando dependente de doações como principal forma de receita. Com efeito, a força de trabalho deste setor representa 4,3 % do total do emprego em Portugal e o seu trabalho acrescenta 2% à economia nacional, no que toca ao Valor Acrescentado Bruto (VAB), de acordo com os dados presentes no mesmo estudo e apresentados pelo INE relativamente ao ano de 2006 no âmbito do projeto-piloto da Conta Satélite das Instituições sem fim lucrativo 2006 (Instituto Nacional de Estatística, 2011). Refira-se que estes dados foram atualizados recentemente com informações provenientes dos Resultados Preliminares 2010 da Conta Satélite da Economia Social, publicados pelo INE em finais de 2012, que indicam, por sua vez, que em 2010, a Economia Social representou 2,8% do VAB nacional e 4,7% do emprego total (Instituto Nacional de Estatística, 2012).

2.1.2. Fundraising

Os recursos das Instituições são escassos, obrigando-as a uma gestão cada vez mais eficiente e eficaz (Abreu, 2009). Deste modo, se as instituições querem melhorar o seu desempenho têm de usar técnicas e ferramentas da Gestão e marketing e praticar *Fundraising*. É fundamental cuidar da imagem de cada instituição, que resulta da expressão

de identidade que o público tem da instituição, do que ela realmente faz, como faz, e como o comunica. Esta imagem é compartilhada por um conjunto de pessoas, que representa o ideal social da instituição e, quando adquire grandeza social, é mais que um valor, convertendo-se num investimento estratégico e operacional de primeira ordem que importa preservar e engrandecer (Abreu, 2009).

Franco (2010) utiliza a expressão “atração de recursos”, devido à conotação menos assistencialista da palavra “atração” e ao facto da relação com potenciais doadores ou parceiros poder mobilizar mais do que fundos financeiros (como voluntariado e donativos em género).

Segundo Andreasen & Kotler (2008) todas as OSFL, para viabilizar a sua missão e os seus projetos, precisam de obter recursos financeiros, não têm como finalidade o lucro, mas não podem ter um acumulado de prejuízos, pelo que tem de ter formas de financiamento e ter estratégias de captação e angariação de fundos. Para os autores a ação de angariação de fundos é uma atividade de recolha de fundos e de identificação dos vários recursos existentes. Andreasen & Kotler (2008) definem angariação de fundos como uma atividade de recolha de recursos financeiros e identificar as principais fontes de recursos.

Segundo Abreu (2009) o *fundraising* é o conjunto de atividades que se desenvolvem numa organização sem fins lucrativos com o objetivo de angariar sobretudo recursos financeiros junto de diversos públicos de forma a permitir a sustentabilidade dos projetos e da organização.

As OSFL necessitam de recursos para atingir as metas organizacionais e cumprir a sua missão, bem como para crescer e desenvolver as suas atividades (Andreasen & Kotler, 2008). Os principais recursos solicitados são: recursos financeiros (incluindo as receitas de produtos e serviços) e recursos humanos (voluntários). A primeira e principal motivação das OSFL em criar parcerias corporativas é angariar donativos pontuais para algum evento, donativos regulares, patrocínios para alguns eventos, ajuda no cumprimento da sua missão, donativos em espécie e para o autorreconhecimento da instituição no apoio social aos mais desfavorecidos (Wymer et al., 2006).

Existem estudos que ressaltam os benefícios que as OSFL têm em estabelecer alianças sociais com as empresas, pelo facto de poderem angariar fundos e assim garantir a sua sustentabilidade (Kotler & Lee, 2005).

As empresas também encaram enormes pressões para se tornarem socialmente responsáveis e desenvolverem estratégias de colaboração com as OSFL (Kotler & Lee,

2000). É evidente que as empresas que estabelecem parcerias corporativas usufruem de vantagens, como a atração de novos clientes, novos mercados, aumento das vendas, melhoria da sua imagem e credibilidade, melhoria do relacionamento com os *stakeholders* e construção e manutenção de uma imagem positiva e da melhoria da sua marca, angariação de novos voluntários e melhoria de procedimentos internos (Kotler & Lee, 2005).

A ideia que os objetivos sociais e económicos são coisas distintas e concorrentes é uma perspetiva obsoleta num mundo de competição aberta e baseada no conhecimento (Porter & Kramer, 2002).

A angariação de fundos deve ter uma orientação para o mercado e não pode mais ser encarada como um pedido de dinheiro, baseado em valores filantrópicos, mas sim numa troca de valores, com base nos interesses dos doadores. Infelizmente, nem todas as organizações sem fins lucrativos possuem uma orientação de mercado para angariação de fundos, mas sim em satisfazer as necessidades das organizações. A angariação de fundos tornou-se uma estratégia de aproximação com os doadores, com vista ao estabelecimento de relações frutíferas e não com o foco em donativos pontuais, sem perspetivas futuras (Sargeant, 2001).

Warwick (1999) exclui a ideia que a angariação de fundos é apenas providenciar fundos, mas inclui a perspetiva de crescimento, criando uma base de dados dos doadores, promover o envolvimento, tornando os doadores mais ativos, criando visibilidade, através da criação de um perfil dos doadores, sendo mais eficientes, através da redução de custos com a angariação de fundos.

Weinstein (2009) refere que as pessoas são a base de todo o processo de angariação de fundos, desde as pessoas que prestam apoio às pessoas (que trabalham nas organizações), ou outras que apoiam estas ações (doadores). O autor defende que os donativos de baixo valor não devem ser menosprezados, as pessoas doam de acordo com os recursos que possuem e ao não valorizar estão a colocar em risco futuras doações. Os líderes das organizações, os colaboradores e os voluntários devem demonstrar à comunidade o trabalho que prestam às pessoas mais vulneráveis, de modo a convencer os doadores e demonstrar credibilidade da instituição e assim promover o futuro da relação. O sucesso da angariação de fundos é a pessoa certa, pedir para o projeto certo, o valor exato, no momento certo e de modo correto.

É importante ainda reter que as Instituições, regra geral, trabalham com a população mais desfavorecida da sociedade, pelo que se as quotas ou os serviços que prestam não forem

pagos, é importante reforçar a entrada de receitas através do apelo à responsabilidade social das empresas, apelando ao donativo, no entanto é importante que as organizações sem fins lucrativos não dependam unicamente de um doador, não criando assim relações de dependência mas sobretudo procurem diversificar (Herzer, 2012).

Dada a importância de garantir a sustentabilidade das organizações do terceiro setor, as instituições veem-se na necessidade de criar uma estratégia de marketing, com o objetivo de fidelizar e angariar doadores que possam servir para cobrir as necessidades presentes e futuras da instituição. No entanto, está ainda muito enraizada na mentalidade de muitas IPSS que as soluções passam quase sempre e fundamentalmente pelo reforço dos apoios financeiros públicos (Sobreiro, 2011).

As atividades de angariação de fundos têm um papel fundamental para qualquer organização do terceiro setor e por essa mesma razão é, provavelmente, um dos assuntos mais pesquisados nas áreas do marketing. Esta captação de fundos/recursos é importante para a organização, mas também, para os doadores, visto que cria notoriedade e visibilidade da sua responsabilidade social. Kelly (2014) refere que quando se pede dinheiro ou apoios para uma organização, devemos fazer com que as pessoas entendam que o que o *fundraiser* pede é que o doador partilhe o seu entusiasmo e compromisso com a Instituição. É importante que fique claro que o *fundraiser* demonstre que não está a pedir dinheiro para si, mas sim para uma Organização e uma causa na qual o doador tem de acreditar. Para Kotler & Gary (2010), as atividades de angariação de fundos detêm-se como uma função crucial para qualquer organização sem fins lucrativos, sendo provavelmente um dos assuntos mais pesquisados do marketing e da gestão quando aplicado ao terceiro setor. Neste sentido, é de notar que, as organizações em geral, tendem a utilizar a maior parte dos seus recursos de marketing na captação de fundos/recursos, sendo que, diversos autores já reconheceram a importância do recurso a técnicas de marketing para melhorar o desempenho destas funções.

Pereira (2012) diz-nos que a angariação de fundos já não pode ser feita tal e qual como antigamente, e as organizações precisam de ter essa consciência se quiserem obter bons resultados. Em primeiro lugar, porque hoje em dia há muito menos fundos disponíveis, existem menos meios para dar e, de forma geral, as pessoas estão também mais cuidadosas e seletivas. Em segundo lugar, o terceiro setor é também um mercado onde existe grande competição, neste caso, pela captação de fundos. Posto isto, para conseguir captar mais fundos, as instituições têm de trabalhar e aprofundar a sua relação com os *stakeholders*,

com as pessoas que são (ou poderão ser) doadoras, de ganhar uma maior notoriedade, e isso faz-se através do marketing. As pessoas já se aperceberam que se não houver um cuidado com a marca da instituição e a sua comunicação, então será mais difícil competir com outras organizações que também estão a tentar captar fundos.

Warwick (1999) aponta que *fundraising* pode fazer muito mais do que simplesmente fornecer fundos para a organização, em que os objetivos de angariação de fundos podem incluir crescimento (criação de uma base de doadores), envolvimento (fazendo doadores ativos), a visibilidade (elevar a imagem da organização), eficiência (reduzindo o custo de captação de recursos), estabilidade, etc. (Weinstein, 2009).

Andreoni (1998) refere que *fundraising* é uma indústria vibrante e inovadora, que deve ser altamente profissionalizada. Okten & Weisbrod (2000) mostraram que o *Fundraising* aumenta as doações para as OSFL. Segundo Abreu (2009) praticar *fundraising* começa a ser premente nas Instituições. Hanson (1997) realça que muitas OSFL podem beneficiar imenso por integrarem na sua estratégia um plano de marketing e de *fundraising*.

Kelly (2014) refere que o ideal é que a Organização crie um comité para este propósito. Segundo Kelly (2014) e Burnett (2011) o *fundraising* em Portugal ainda é um campo por explorar. Burnett (2002) afirma que quanto mais personalizada for a abordagem no *fundraising*, melhor funciona. Andreoni (1998) refere que o *fundraising* é uma indústria vibrante e inovadora que deve ser altamente profissionalizada.

2.1.3. Marketing das Organizações Sem Fins Lucrativos

O marketing nas OSFL orienta-se muito pela sua missão (Brennan & Braddy, 1999). Este foco relacional ganhou enorme aceitação e aliviou o terceiro setor de alguma pressão competitiva (Andreasen & Kotler, 2008).

O marketing dentro de uma OSFL deve assumir um papel regulador do relacionamento e da interação e diálogo com a comunidade, ao mesmo tempo, contribuir para a transformação social que a organização tem como missão. Dada a importância de garantir a sustentabilidade das organizações do terceiro setor, as instituições veem-se na necessidade de criar uma estratégia de marketing, com o objetivo de fidelizar e angariar doadores que possam servir para cobrir as necessidades presentes e futuras da instituição (Mendonça & Schommer, 2000).

Um importante pré-requisito para uma ação de marketing de sucesso é a segmentação do mercado, porque nenhuma organização pode ser tudo com toda a comunidade. As OSFL precisam de definir grupos específicos, devido à diversidade de objetivos das organizações, bem como da severidade dos problemas sociais que atendem, bem como das expectativas e interesses dos seus *stakeholders*. A segmentação efetiva pode proporcionar a alocação de recursos com significância para cada grupo e assim efetivar e transformar por exemplo doadores pontuais em regulares, ou seja efetivar relacionamentos que perdurem no tempo. A literatura considerou que a segmentação do mercado por parte das organizações sem fins lucrativos devem ter como base o critério o foco nos interesses de um grupo de *stakeholders* específico, uma vez que uma relação de sucesso promove a aproximação entre o *stakeholder* da OSFL (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991).

Kotler (1979) defende que para uma instituição sem fins lucrativos, o marketing vem oferecer uma compreensão muito mais rica e ampla do que está a acontecer na sua área de atuação, bem como ajudar na criação de novas oportunidades. Assim, a real contribuição na ótica do marketing é levar cada instituição a procurar uma posição mais significativa e competitiva num mercado que é cada vez maior.

É essencial compreender que as organizações sem fins lucrativos encaram diariamente diferentes desafios e que cada uma delas precisa de obter a mensagem certa para o seu público-alvo, da forma mais eficaz e eficiente possível. Em qualquer plano de marketing, a estratégia da mensagem deve ser estratégica e consistente ao longo do tempo (Henley, 2001).

O ambiente em que intervêm as OSFL é cada vez mais competitivo, devido à crescente concorrência entre instituições na procura de novos doadores e subsídios por parte do Estado. Como tal, as OSFL enfrentam desafios ao nível da sustentabilidade organizacional para perseguir a sua missão (Sullivan, 2015).

A concorrência é uma parte central de qualquer contexto das OSFL organizações que têm missões similares ou prestar serviços semelhantes (Johnson et al., 2011). O terceiro setor foi-se transformado ao longo dos últimos vinte anos em que a concorrência se tornou mais intensa (Phillips, 2012). Sob tais condições, a sustentabilidade financeira das OSFL tornou-se uma preocupação crítica, porque estas organizações também estão aumentando em número (Keller et al., 2010) estão competindo por fontes de financiamento. Similarmente, as OSFL que prossigam uma missão semelhante estão competindo para a colaboração limitada oportunidades. Devido ao atual cenário, as empresas estão cada vez mais focadas

na escolha de seus parceiros sociais para criar uma melhoria da sua imagem de empresa socialmente responsável (Porter & Kramer, 2002; Godfrey, 2005). As OSFL precisam reconhecer esta competição e compreender os seus próprios pontos fortes e fracos em comparação com instituições semelhantes.

As OSFL precisam de investigar como se tornarem diferentes e mais atraentes para as empresas. Por exemplo, espera-se que as OSFL sejam capazes de realizar iniciativas sociais de forma eficaz e sejam capazes de satisfazer as diferentes necessidades das empresas e que sejam distintas em relação aos concorrentes e, portanto, mais bem-sucedidas na obtenção de uma maior colaboração neste mercado competitivo (Cave, 2011).

Devido às alterações no ambiente econômico, as OSFL estão sob crescente pressão para adotar abordagens novas e estratégias para aumentar sua eficiência e eficácia (Helmig et al., 2004; Baur & Schmitz 2011).

Importa cuidar dos valores diferenciais da imagem de cada instituição. Essa imagem resulta da expressão de identidade que o público tem da instituição, isto é, do que ela realmente faz, como faz, e como o comunica. Esta imagem compartilhada por um conjunto de pessoas representa o ideal social da instituição e, quando adquire grandeza social, é mais que um valor, convertendo-se num investimento estratégico e operacional de primeira ordem que importa preservar e engrandecer (Sobreiro, 2011). Estas abordagens podem incluir a adoção de estratégias de marketing (Kotler & Andreasen, 1996), utilizando os conceitos de vantagem competitiva e estratégias de posicionamento (Vime & Breuer 2012), e modernização dos serviços (Weerawardena et al., 2010). No entanto, a pesquisa indica que as OSFL muitas vezes desenvolvem uma barreira cultural na adoção de tais abordagens, apesar de sua importância para a sustentabilidade organizacional. Como Lindenberg (2001) explica, as OSFL temem que muita atenção à dinâmica do mercado e técnicas setor público e privado irá destruir seu valor de base organizacional e cultura. Afirmam que colaborando com as empresas, pode ser percebido pelos funcionários e voluntários como uma mudança radical nos seus valores. Esta mudança pode gerar uma cultura de resistência interna, porque a colaboração pode ser considerada como colocando em perigo a tradicional imagem da OSFL (Wilson et al., 2010). Essa atitude negativa pode evoluir a partir do pressuposto de incompatibilidade de valores da OSFL e os valores e cultura da empresa (muitas vezes descrita como fins lucrativos, hierárquica e competitiva) (Berger et al., 2004; Parker & Selsky, 2004).

As OSFL necessitam de recursos para atingir as metas organizacionais e cumprir a sua missão, bem como para crescer e desenvolver as suas atividades. Os recursos necessários são recursos financeiros (incluindo as receitas de produtos e serviços) e recursos humanos (Andreasen & Kotler, 2008).

As OSFL são confrontadas com desafios complexos na gestão de um conjunto diversificado de relações com os *Stakeholders*, onde há potencialmente um papel importante para o Marketing Relacional (Knox e Gruar, 2007; Taylor e Taylor, 2013). A relação entre os doadores as OSFL é um pouco mais complexo do que na área empresarial. A abordagem com base no relacionamento reduz a pressão, reconhecendo que não é necessário quebrar a comunicação com os doadores e aceita desde cedo contactos como a construção de um relacionamento, para assim beneficiar da fidelização do doador. Sob a abordagem de relacionamento, de angariação de fundos procura construir relações benéficas entre as OSFL e os seus doadores. É uma abordagem que respeita os doadores, defendendo um retorno e uma maior intimidade entre as partes (Burnett, 2002).

No desenvolvimento de relações com os doadores, a imagem da OSFL e modo de abordagem ao doador são importantes nas fases iniciais. Isso destaca a importância das OSFL para desenvolver uma marca de confiança (Srnrka et al., 2003; Michel & Rieunier, 2012). Confiança, honestidade e afinidade foram destacados como sendo importante para o desenvolvimento de relacionamento, como doadores precisam ter certeza de que seu dinheiro está bem gasto (Burnett, 2002; Beldad et al., 2014). As estratégias de marketing da OSFL também precisam de ser interessantes e envolvendo, comunicação regular e darem o devido feedback das campanhas farão aumentar a experiência de doadores e de relacionamento (Berman & Davidson, 2003; Beldad et al, 2014).

2.2. Teoria dos Stakeholders

Nos últimos anos, essencialmente desde a década de 80 (séc. XX), tem-se assistido a um desenvolvimento da teoria dos *stakeholders*, a qual ancora na obra de Freeman (1984) os seus fundamentos teóricos, e para o qual *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar, ou ser afetado, pela prossecução dos objetivos organizacionais.

A Teoria dos *Stakeholders* é da autoria de Ben-ner & Van Hoomissen (1991), que defendem que as organizações não lucrativas surgem como intermediárias entre os escassos doadores e os numerosos utentes.

Os autores da comissão técnica normativa da AA1000 *Stakeholder Engagement Standard* (AccountAbility, 2011) definem *stakeholders* como todos aqueles indivíduos ou grupos de indivíduos ou até mesmo organizações que afetam e poderiam ser afetados por atividades, produtos ou serviços de uma organização e desempenho associado.

Ao projetar e implementar novas iniciativas, as OSFL precisam de considerar a heterogeneidade dos seus grupos (por exemplo, doadores, comunicação social e comunidade em geral) para manter a sua missão (Dacin et al., 2007). Este requisito, contudo, está complexo, pois compreende duas questões de sobreposição. Em primeiro lugar, os *stakeholders* das OSFL são normalmente sensíveis a qualquer incoerência que possam surgir quando as atividades são percebidas contradizerem com o que foi formalmente declarado (Tschirhart, 1996). Segundo, os *stakeholders* geralmente possuem diferentes expectativas (Conroy, 2005) que se relacionam com o fato das OSFL estarem sujeitas a vários tipos de prestação de contas e a obrigação de agregar valor (Hoefler, 2000). A teoria dos *stakeholders* argumenta que uma organização tem obrigações para com os *stakeholders*, e que o desenvolvimento da OSFL pode ser influenciado pela forma como os diversos relacionamentos com os *stakeholders* são trabalhados. As OSFL têm muitos *stakeholders*, cada um com diferentes tipos e níveis de envolvimento, e muitas vezes com diversos, e por vezes conflitantes, interesses e preocupações. Devem estar definidas estratégias conducentes a cada *stakeholder* pode reforçar o bom funcionamento de uma organização, o que, conseqüentemente pode levar a uma vantagem competitiva (Wellens & Jegers, 2014).

O envolvimento dos *stakeholders* não é algo de novo, mas atualmente constata-se como crucial para a sustentabilidade e o sucesso de qualquer organização (AccountAbility, 2011). A teoria dos *stakeholders* realça a importância das parcerias estabelecidas com as OSFL, verificando as suas inúmeras pressões e obrigações (Maignan et al., 2011).

Cada OSFL relaciona-se e interage com um conjunto de interessados, os *stakeholders* que são afetados ou podem afetar a realização dos objetivos da organização (Freeman & Reed, 1983; Friedman & Miles, 2006; Freeman et al., 2010) e que têm perspectivas e expectativas diferentes sobre a organização, sendo então crucial o acesso e a prestação de informação sobre o desempenho da organização, nomeadamente através de informações financeiras e não financeiras (Hyndman, 1990; Martin e Kettner, 1997; Connolly e Hyndman, 2004).

Os *stakeholders* ao se relacionarem com uma OSFL não são indiferentes à sua missão, deste modo, é fundamental que as OSFL prestem informação à comunidade sobre o seu

desempenho e as atividades e serviços que prestam. Hillman, Keim & Luce (2001) recomendam que as relações entre as organizações e os seus *stakeholders* sejam cuidadosamente analisadas e vistas como importante elemento estratégico, uma vez que essas relações são diretamente responsáveis pelo desempenho da organização.

Para as OSFL a avaliação do desempenho através de indicadores – financeiros e não financeiros – afigura-se como crucial, quer na perspectiva da gestão como na dos demais interessados na organização (*stakeholders*). O tratamento da questão da prestação de informação para a avaliação do desempenho das OSFL por parte dos seus *stakeholders* tem enquadramento teórico à luz da teoria dos *stakeholders* (*stakeholder theory*), que por sua vez, se suporta na teoria organizacional e na teoria dos sistemas (Elias et al., 2000; Freeman & Mc Vea, 2000).

Em Portugal foi recentemente promulgado o Decreto-Lei nº 36 – A/2011 de 9 de março no qual se alega que dado o peso que as OSFL desempenham na economia portuguesa, se justifica o reforço das exigências de transparência relativamente às atividades que realizam e aos recursos que utilizam, nomeadamente através da obrigação de prestarem informação fidedigna sobre a gestão dos recursos que lhes são confiados, bem como sobre os resultados alcançados no desenvolvimento das suas atividades. Porém a divulgação de informação pode ser complexa dado que cada OSFL se relaciona e interage com um conjunto de interessados na mesma – os *stakeholders* – que são afetados ou podem afetar a realização dos objetivos da organização e que têm perspectivas diferentes sobre a organização.

As organizações procuram mais apoio junto das empresas e particulares, que não sendo alheios à conjuntura, são cada vez mais exigentes na hora de escolher a que organização fazer um donativo. Face a todas as dificuldades que o sector atravessa, as organizações começam a apostar mais na profissionalização e a despertar para a necessidade de fazer uma análise e identificação dos seus *stakeholders*, de modo a responder às expectativas de quem faz, por exemplo uma contribuição ou um donativo (Kotler & Lee, 2005).

Os *stakeholders* avaliam as suas relações com as organizações baseadas em quão bem as suas expectativas são atendidas e como eles são tratados pela organização (Balser & McClusky, 2005).

Segundo Cançado et al. (2011), as pessoas que serão afetadas pelas decisões (*stakeholders*) devem participar delas. Os *stakeholders* podem ser identificados pela presença de pelo menos um dos três atributos, o poder do *stakeholders* para influenciar a organização, a

legitimidade do relacionamento do ator com a organização, e a urgência do pedido dos *stakeholders* sobre a organização.

É crucial estabelecer um relacionamento efetivo com todos os *stakeholders*, as OSFL devem definir estratégias para cada segmento de mercado e alocar recursos para cada um. Devem ser construídas e mantidas relações com todos, em vez de apenas de estabelecerem transações simples. O foco no relacionamento revolucionou todos os setores da economia, inclusive o das organizações sem fins lucrativos, principalmente na área da saúde e na da religião (Maignan, 2002).

É evidente que a teoria dos *stakeholders* promove e estimula o relacionamento das OSFL com os *stakeholders* com um poder vital para o sucesso de qualquer organização (Maignan, 2002).

O momento atual pode ser propício para que as empresas analisem conjuntamente a criação de valor social e a distribuição desse mesmo valor com os *stakeholders* (Freeman et al, 2010; Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & De Colle, 2010). Uma empresa pode aumentar a sua competitividade, melhorando as suas condições económicas e sociais na comunidade em que atua, produzindo valor compartilhado com os *stakeholders* (Porter & Kramer, 2011).

Segundo Burnett (2011), para conseguir captar mais fundos, as instituições têm de trabalhar e aprofundar a sua relação com os *stakeholders*, com as pessoas que são (ou poderão ser) doadoras, de ganhar uma maior notoriedade, e isso faz-se através do marketing. As pessoas já se aperceberam que se não houver um cuidado com a marca da instituição e a sua comunicação, então será mais difícil competir com outras organizações que também estão a tentar captar fundos

2.3. Responsabilidade Social das Empresas

A Responsabilidade Social das Empresas (RSE) é um conceito que embora não novo, encontra-se ainda em construção, assumindo um largo leque de definições que variam consoante a corrente de pensamento, visão e grau de intervenção das organizações na sociedade, entre outros fatores. O conceito de RSE não é o mesmo na Europa e nos Estados Unidos da América, por exemplo, a perspetiva europeia dá no geral, uma maior ênfase às questões sociais que a americana (Filho, 2006).

Nos EUA o primeiro grande marco relacionado com a procura de uma definição de RSE,

relaciona-se com a publicação em 1953 do livro intitulado “*Social Responsibilities of the Businessman*”, de Howard Bowen. Nesta publicação é referida que a necessidade de responsabilização dos empresários e das indústrias de forma a ser obtido um equilíbrio justo entre os interesses do público, dos trabalhadores e dos investidores levou a que surgissem um conjunto de orientações, recomendações e obrigações éticas, que devem ser adotadas pelas empresas, para o seguimento de linhas de ação que têm em conta a sustentabilidade e os valores da sociedade.

Destacam-se ainda documentos internacionais, inspiradores para a RSE, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização Nações Unidas (ONU), a Declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho e seu Seguimento, a Declaração *Tripartite* sobre Empresas Multinacionais da OIT e as Diretrizes para Empresas Multinacionais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).

Mais recentemente, a Comissão Europeia definiu a RSE como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas, ou como sendo um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais saudável. Essa natureza voluntária de decisão assume-se cada vez mais como um dever ético, de modo a ir de encontro ao objetivo estratégico de promoção de um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, onde a RSE é vista como fator diferenciador capaz de conferir vantagem competitiva. Isto porque é de esperar que a legitimidade, reputação e boa imagem de uma empresa junto das comunidades dependa significativamente do seu empenho nas causas sociais (Wolfgang, 2007).

Assim, as empresas além de possuírem obrigações legais, são chamadas cada vez mais a contribuir para a satisfação das necessidades dos seus clientes, gerindo simultaneamente as expectativas dos trabalhadores, dos fornecedores e da comunidade local. Trata-se de contribuir, de forma positiva, para a sociedade e de gerir os impactos ambientais da empresa, o que poderá proporcionar vantagens diretas para o negócio e assegurar a competitividade a longo prazo.

De acordo com Melícias (2003), as vantagens desta forma de atuação passam pela criação de uma boa reputação e relação de confiança, fidelização e expansão da carteira de clientes, confiança da comunidade, proteção do ambiente e satisfação dos

trabalhadores, o que se traduz no aumento do valor percebido da empresa trazendo maior notoriedade, visibilidade, fomentando a empatia e promovendo a rentabilidade a médio/longo prazo da mesma.

Também segundo o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), o significado prático da Responsabilidade Social das Empresas poderá traduzir-se na motivação dos trabalhadores e seu consequente aumento de produtividade; redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos, redução das despesas energéticas e de eliminação de resíduos e a redução dos custos de matéria-prima e despoluição e maior reputação, fator crucial para garantir o sucesso no mercado. Por diversas vezes, a questão principal não se relaciona com o fato de haver vantagens em assumir um nível elevado de responsabilidade social, já que a resposta é consensual, mas sim com a forma como deve ser concretizada essa responsabilidade social, tendo em conta a situação da empresa, o meio envolvente e os seus objetivos.

A implementação de um sistema de RSE assenta na adoção dos princípios do desenvolvimento sustentável e para que seja possível definir qual o contributo das empresas, estas devem começar por avaliar a sua situação, determinar os objetivos estratégicos, definir quais os grupos de interesse e clarificar a sua visão e objetivos a perseguir (Smith, 2003).

O compromisso que a empresa estabelece com o desenvolvimento sustentável não deve ficar pela teoria, deve ser efetivamente posto em prática. Deve ser assim comunicado a nível interno e externo, para que exista o envolvimento de todos na sua operacionalização. Segundo Nicolau & Simaens (2008) podem considerar-se de um modo geral, quatro modalidades de concretização da responsabilidade social: - Desenvolvimento de projetos sociais no âmbito interno da empresa; - Donativos às organizações da Economia Social; - Patrocínio de projetos concretos desenvolvidos por organizações da Economia Social, marketing de causas e contratação de serviços; - Aliança com organizações da Economia Social para o desenvolvimento de projetos comuns.

Segundo os mesmos autores, as modalidades têm graus significativamente diferentes de envolvimento das empresas e, portanto, também exigências diferentes, admitindo cada uma destas vantagens e desvantagens. Caso a empresa pretenda desenvolver os seus próprios projetos de Responsabilidade Social, esta terá de ter em conta um nível de despesa financeira relativamente elevado, assim como terá de providenciar recursos humanos, e proceder ao acompanhamento do projeto nas várias fases de desenvolvimento. Além disso, caso a empresa pretenda atuar numa área que não relacionada com o seu *core*

business, pode correr o risco de não possuir competências suficientes para o desenvolvimento com sucesso do projeto referido, ou obtê-lo a um custo excessivo. A vantagem principal terá a ver com o controlo total sobre os meios e objetivos traçados. As colaborações com entidades da Economia Social implicam algum grau de perda de controlo, podendo proporcionar a vantagem de diminuir o esforço financeiro e humano para a concretização dos projetos sociais para os quais a empresa não está diretamente vocacionada. Nos donativos para organizações da Economia Social, a relação estabelecida é do tipo doador- recetor. Por vezes, existe o compromisso de dar um certo destino à doação, mas outras vezes a empresa não tem controlo ou conhecimento do uso concreto dos recursos doados.

2.4. Doadores das Organizações Sem Fins Lucrativos

Ao contrário do que acontece em vários países onde existe uma associação de *fundraising* organizada, em Portugal não existem estudos regulares e sistematizados sobre os doadores portugueses. No entanto, a recolha de alguns dados dispersos, permite esboçar uma perceção sobre esta realidade.

De acordo com o estudo "Beneficência", de 2011, realizado pela GfK Verein em parceria com o *Wall Street Journal Europe* junto de 14 países, apenas um quarto dos portugueses doava dinheiro para causas sociais²³; muito abaixo dos 44% da média europeia e dos 66% da média holandesa, mas próximo dos 27% da média espanhola (Jornal de Notícias, 2011). Entre os portugueses que doavam, a grande maioria (84%) atribuiu montantes até 200€ por ano.

Através do estudo do John Hopkins *Center for Civil Society Studies* (Salamon et al., 2012) sabe-se que, em 2006, o peso estimado dos donativos privados no financiamento das OSFL era inferior a 10%.

O estudo Beneficência anteriormente mencionado indica que o apoio a crianças (54%) e os programas anti pobreza (67%) são as causas mais financiadas pelos portugueses (GfK Verein, 2011).

A religiosidade dos doadores é um fator de influência a considerar em Portugal. O recente estudo de Abreu (2012) sobre "*Drivers of donations practices*" é uma evidência desta realidade, revelando diferenças significativas no comportamento filantrópico de religiosos e não religiosos. Os doadores religiosos dão mais vezes um donativo de montante elevado (81,3%), dão mais regularmente (86%) e dão mais facilmente para organizações religiosas

ou seculares (60,5%). Por seu turno, os doadores seculares raramente escolhem uma organização religiosa para as suas doações (4,2%). O doador regular tende a ser religioso, com mais de 29 anos e com um nível elevado de voluntarismo. Estes dados assumem a sua relevância num país onde 85% das pessoas assumem professar alguma religião, nomeadamente a católica – 81% (Censos 2011). As ONGD de natureza religiosa poderão beneficiar desta realidade. Independentemente do nível de desenvolvimento social, a atual crise económica tem um grande impacto sobre o setor sem fins lucrativos. Mais de 70% das OSFL confirmaram que a crise teve um impacto sobre o seu desempenho, em que 33% deles perderam seus doadores existentes e outras fontes de financiamento para as suas atividades (Suri, 2009). Os doadores avaliam as suas atividades e as suas doações (Klein, 2003). O rápido crescimento do terceiro setor, combinado com a crise atual, destaca a escassez de recursos disponíveis para as OSFL. A fim de sobreviver, as OSFL precisam de melhorar o seu desempenho e de assegurar que as atividades mais eficientes, incluindo a implementação de princípios de marketing, como já praticada no setor empresarial.

Uma vantagem óbvia de uma tal abordagem é o fortalecimento da imagem na comunidade (Wywmer, Knowles & Gomes, 2006), o que afeta a posição da organização aos olhos dos potenciais doadores. Muitos estudos tentam determinar os fatores que determinam o comportamento dos doadores. Sargeant & Woodlife (2008) identificam uma ampla revisão de estudos do comportamento dos doadores individuais. Para o autor Graney and Graney (1974), doar para uma causa é uma forma de interagir com a comunidade onde se encontram inseridas, ou seja, uma forma de interação pseudo- social.

Para os autores Frisch and Gerrard (1981) afirmam que os jovens preferem doar tempo, como oferecer trabalho voluntário para alguma causa ou organização. Para Davis (1983) o ato de doar vai demonstrar à comunidade uma maior sensibilidade e uma preocupação não-egoísta com as questões sociais, logo o mais provável é que ele próprio, no futuro venha a receber empatia e preocupação pelos outros. Já Amato (1985) considera que as pessoas que trabalham nalguma profissão que promovam a ajuda ao outro, demonstram uma maior apetência para se envolver nas questões sociais, em comparação com as pessoas que trabalham em qualquer outra profissão. Para Mourão (2013) doar é motivado pelo egoísmo, pela necessidade de progressão e pela promoção da responsabilidade cívica perante uma comunidade. Batson et al. (1988) afirmam que as pessoas com maior capacidade de emoção e mais empáticas demonstram maior altruísmo. Por outro lado, Griffin et al. (1993) afirma

que as pessoas que apresentam níveis mais baixos de empatia, sofrimento pessoal e intenções para dar são liderados por atribuições causais atribuídos a uma vítima.

Para os autores Harvey and McCrohan (1988) indicam que a percepção que os doadores têm da eficiência da organização encontra-se positivamente correlacionada com a doação, ou seja, a credibilidade da OSFL é um critério que motiva as doações. Sargeant et al. (2003) afirmam que o modo como as OSFL demonstram o valor efetivo do donativo na causa, a eficácia organizacional, o profissionalismo percebido de uma organização, junto com a qualidade do serviço prestado, são fatores que têm a capacidade de influenciar os níveis de doação e a longevidade do doador. Sargeant et al. (2006) refere que existe uma relação significativamente positiva entre a confiança na OSFL e o compromisso do doador com a causa.

Midlarsky & Hannah (1989) afirmam o número de pessoas que fazem doações está relacionado com a idade e existe um aumento linear com a sua idade. Os idosos são os mais generosos. Bennett (2003) refere que os fatores que influenciam os doadores para um certo tipo de OSFL demonstra que os valores pessoais e preferências têm uma forte influência e que o doador associava-se à organização que tivesse os mesmos valores.

Bennett and Savani (2003) referem que a disponibilidade de informações relevantes que se encontram disponíveis sobre uma OSFL, o nível de eficiência da instituição, a familiaridade com o setor, são determinantes significativos para os doadores.

A confiança, o comprometimento na OSFL afeta diretamente o comportamento dos doadores, ou seja a confiança tem um papel preponderante no ato de doar (Sargeant & Lee, 2004). Outros autores referem que a disponibilidade, a transparência e a interação com a comunidade, afeta significativamente a angariação de novos doadores. (Sargeant, West & Jay, 2007). A qualidade do serviço prestado, as crenças na causa que a OSFL apoia, a existência de uma relação pessoal com a organização, gera confiança e potencia o nível de doações (Sargeant & Woolife, 2007).

Merchant, Ford & Sargeant (2009) afirmam que contar histórias reais de indivíduos ou episódios cujos *outcomes* foram visivelmente favoráveis, pode ser um ponto de partida para formar uma base de angariação de fundos eficazes. Pope et al. (2009) alertam para o facto de as IPSS estarem também cada vez mais voltadas para o uso da Internet no que toca a angariar fundos, melhorar os relacionamentos e manter os seus públicos bem informados. Um estudo realizado por Jacobs (2014) sugere que nós somos mais felizes quando gastamos o nosso dinheiro com as pessoas mais necessitadas, mesmo as crianças e os mais

jovens sentem felicidade quando podem dar alguma coisa aos outros. Os benefícios em ajudar os outros são neste estudo, claros, que se estendem desde o bem-estar à saúde. Há uma relação significativa entre o ato de dar e a felicidade, mas esta felicidade não é automática após o ato de dar. Esta felicidade tem uma resposta possível na teoria da autodeterminação que afirma que o bem extra depende da satisfação de três necessidades básicas: parentesco, competência e autonomia.

Para assegurar uma eficiente angariação de fundos, torna-se necessário destacar duas dimensões da implementação de marketing das OSFL, recolher a maior parte dos recursos através de rendimentos de suas próprias atividades e podem implementar estratégias de marketing, assim como a angariação de fundos através de donativos provenientes de várias fontes, o que pode se tornar por vezes difícil, por limitações culturais. Ao abordar os potenciais doadores, as OSFL devem identificar os objetivos a atingir através dos fundos obtidos (Herman & Renz, 1998; Sawhill & Williamson, 2001; Poister, 2003; Andreasen & Kotler, 2008).

O marketing relacional é uma das perspetivas mais importantes para avaliar o relacionamento com os principais stakeholders, no contexto de angariação de fundos de uma OSFL (Sargeant, West & Jay, 2007).

No momento de recrutar doadores, outra noção relevante consiste na distinção entre doadores pontuais e doadores regulares. Assim, os doadores pontuais são, por exemplo, os que respondem a um peditório de rua ou fazem um donativo num evento, sem existir um compromisso de doação regular. As doações regulares implicam normalmente a automatização da cobrança de um compromisso de donativo (Sargeant & Jay, 2010).

Em muitos casos, tende a ser mais vantajoso recrutar doadores para compromissos de doação regulares, na medida em que o montante anual tende a ser mais elevado e por existir a oportunidade de uma aproximação do doador durante este período, aumentando, possivelmente, a sua confiança na organização.

A proatividade das organizações, no sentido de alimentar a relação com os doadores e potenciais doadores, é chave no processo de retenção dos mesmos. A investigação de Sargeant & Woodliffe (2007) aponta um conjunto de fatores que influenciam esta tomada de decisão, por parte dos doadores:

1. Qualidade do serviço – a forma como a organização executa o seu trabalho influencia o sentimento de lealdade do doador à organização e, conseqüentemente, na sua motivação para se comprometer em doar;

2. Risco – quando os doadores percebem que o cancelamento do seu donativo tem um impacto direto prejudicial na vida dos beneficiários, tendem a não cancelar o seu apoio;
3. Identificação com as crenças – quanto mais o doador se identificar com a missão e com a forma como a organização procura dar resposta às necessidades, maior é o nível de compromisso com a mesma;
4. Aprendizagem – os doadores que recebem informação e percebem a importância do trabalho desenvolvido tendem a ser mais fiéis;
5. Confiança – além da organização comunicar o que faz, é necessário que os doadores tomem essas informações como credíveis;
6. Ligação pessoal – a ligação de um doador a uma organização através de uma pessoa conhecida tende a ser um fator de credibilização e confiança;
7. Envolvimento múltiplo – pessoas que além de doadores já foram voluntários ou participaram em outras formas de serviço à organização tendem a ser mais fiéis nas suas contribuições financeiras.

Outro fator de elevada importância na tomada de decisão, consiste na forma como a organização agradece e torna visível o seu reconhecimento pelo investimento de cada doador (Sargeant & Jay, 2010).

Contudo, além da tomada de consciência destes fatores, cada organização precisa de conhecer bem quem são os seus doadores e de se relacionar com eles de acordo com as suas características e expectativas.

Importa, no entanto, clarificar que as relações de angariação de fundos com empresas tendem a ser menos rentáveis para as OSFL do que as relações com doadores individuais. De acordo com um estudo de *benchmarking* de referência sobre o *fundraising* no Reino Unido (Fundratios 2011), o conjunto dos donativos de empresas e fundações representou 9,7% das receitas voluntárias das OSFL no Reino Unido (IOF e CIC, 2012).

Mourão (2013) afirma que todos nós damos. Além de um presente, muitas vezes pensado como algo material, podemos dar o nosso tempo, o nosso serviço, a nossa atenção. Dar os “bons dias” também é uma forma de dádiva.

De acordo com Burnett (2002) o doador é alguém que dá um bem próprio a uma pessoa carenciada ou a uma Instituição. Ser doador significa dar alguma coisa pessoal para ajudar os outros. Os doadores de uma organização são os amigos dessa mesma organização, e com esses amigos pode-se partilhar as coisas boas e más de forma a manter e desenvolver uma

longa relação de amizade que traga benefícios para ambas as partes. É bom ser um doador e isto deve ser encorajado, sendo que isto é crucial para quem quer ser um *fundraiser*.

São vários os motivos que levam as pessoas e empresas a doarem alguma coisa para alguém ou para uma causa. Vários autores sugerem diversos fatores dos quais poderemos destacar De Ven (2000), que aponta seis motivações para dar e seis metas correspondentes: Altruísmo cujo objetivo é de auto – sacrifício, dar prioridade aos outros; Egoísmo, cujo principal objetivo é promover o intercâmbio; “*Warm Glow*”, que visa a aprovação social; Estratégia, para a construção de confiança; Justiça, com a intenção de reduzir a desigualdade social; Sobrevivência, cujo principal objetivo é garantir a seleção (social) do doador.

Clotfelter (2002), refere que doar é usualmente uma transação monetária, que não envolve necessariamente contato cara a cara entre o doador e o recetor final, a existência de um vasto conjunto de instituições, onde cada umas delas necessita das doações para cumprir a sua missão.

Os motivos que levam as pessoas a doar são vários e tem na sua origem diferentes fatores. O ato de dar faz parte da sociedade e produz efeitos sociais significativos, que segundo Kolm (2000) podem consistir em julgamentos ou sentimentos (prazer, respeito, status); Situações sociais (dar pode resultar de diferenças de status); Relações sociais (paz, boa vontade, concordância).

Mourão (2013) refere que pelo lado de quem doa, existem determinantes que empiricamente têm sido validados, o rendimento do doador influencia positivamente o montante doado. Assim, quando a economia cresce, gera maiores rendimentos médios ou quando o individuo doador é detentor de um maior rendimento pessoal, o montante doado tende a ser maior.

Para Karlan & List (2006) outras variáveis que influenciam o montante doado são a prática religiosa, o número de filhos, o nível educativo, a posse de casa própria, a influência paterna e o padrão urbano da área de residência. Sendo que todas estas variáveis influenciam positivamente o montante doado.

Atualmente, quando abordado este assunto na disciplina de marketing, o modelo de comportamento de doação é o mais valorizado de acordo com a *Bekkers e Wiepking em “Generosity and Philanthropy: A Literature Review”*. Este modelo identifica, nove pontos para explicar o processo de comportamento de doação, olhando para este do ponto de vista da organização. Assim, foram identificados os seguintes conjuntos de variáveis dentro do

processo de comportamento de doação: A fonte de captação de recursos; as variáveis que influenciam a acuidade perceptual dos doadores; os fatores determinantes do processo, ou seja, a forma como a decisão é processada por diversas influências externas, tais como, as comunidades abordadas na campanha que podem ser vistas como relevantes ou não, no entender do doador; as características individuais do doador; a origem da motivação do doador; os fatores que impossibilitam o processo de doação; os resultados do processo de doação, tal como, a quantia doada ou a lealdade obtida; o feedback da angariação de fundos que deve ser dado aos doadores (Sargeant & Woodliffe, 2007).

Cabe às IPSS definirem técnicas de sensibilização e de marketing com o objetivo de atrair e de persuadir algumas empresas ou organismos a efetuarem doações com vista a ajudarem uma causa de solidariedade social, seja ela direcionada para um serviço ou produto que abrange uma resposta social, ou direcionada para um serviço específico, mas que essencialmente ajudará na melhoria do bem-estar das pessoas que lhe são inerentes. Uma imagem bem definida e expressa para a população consiste num grande passo para a obtenção de uma campanha de sucesso, onde claro, todo o processo comunicativo que a suportará será indispensável para os efeitos pretendidos. Aliás, são as próprias empresas que esperam a existência de uma gestão profissional relativamente ao tratamento da imagem de uma ação praticada por uma OSFL, e por elas financiada (Tapp, 1996).

Stater (2009) chama a atenção para a falta de pesquisa empírica que apoia a natureza das OSFL, que não passe pelo lucro, por isso as suas estratégias de marketing têm que ser diferentes. Os resultados sugerem que o uso de princípios e atividades de marketing é largamente condicionado pela forma de angariação de fundos da organização.

Mais de 70% das OSFL confirmaram que a crise teve um impacto sobre o seu desempenho, em que 33% deles perderam seus doadores existentes e outras fontes de financiamento para suas atividades (Suri, 2009). Os doadores avaliam as suas atividades mais seriamente, bem como avaliam e alteram os seus padrões de comportamento doando (Klein, 2003). O rápido crescimento do setor, combinado com a crise atual destaca a escassez de recursos disponíveis para as OSFL. Para sobreviver, as OSFL precisam de melhorar o seu desempenho e garantir atividades mais eficientes, incluindo a implementação de princípios de marketing, como normalmente é praticada no sector empresarial. Uma vantagem óbvia de uma tal abordagem é o fortalecimento da imagem na comunidade (Wywmer, Knowles & Gomes, 2006), que afeta a posição da organização nos olhos de potencial doadores.

As OSFL dependem de doações para sustentar suas atividades de cariz social. O marketing relacional é considerado como um mecanismo para fidelizar os doadores. Tais relações são construídas baseadas na confiança e na credibilidade da OSFL. O marketing relacional é crucial na maioria das OSFL (Christopher et al., 2013). O Marketing Relacional numa OSFL é um ativo estratégico e uma oportunidade de crescimento (Cooil et al., 2007; Tadajewski & Saren, 2009). Apesar da confiança na OSFL ser destacada como um importante critério no momento de escolha da OSFL a fazer o donativo, ainda permanecem lacunas na literatura existente (Burnett, 2002; Sargeant & Lee, 2002).

Há uma tendência dos doadores a preferir OSFL locais porque sentem que há uma maior sensação de ligação e controle. Isto oferece maior confiança de que uma doação por exemplo nacional onde seria mais provável não ter conhecimento do destino da doação. (Gaskin & Fenton, 1997; Fenton et al., 1999).

Um estudo realizado por Kelly (2014) revela que os motivos individuais para apoiar OSFL são de natureza variada, das tendências puramente altruístas a motivos egoístas. Além disso, o estudo indica que fatores como a segurança e a confiança na organização são um fator chave para o apoio. Bennett (2003) defende que os valores pessoais e preferências a uma causa têm uma forte influência na seleção da OSFL a apoiar.

As OSFL têm múltiplas relações com os *stakeholders* e dependem de doações para sustentar as suas atividades e a sua missão. O Marketing Relacional é considerado um mecanismo para gerar lealdade entre doadores e as OSFL. As relações que são construídas na confiança e confiança baseada em credibilidade é um fator marcante na decisão dos doadores para dar dinheiro (Taylor & Taylor, 2013).

A colaboração entre as OSFL e as empresas tem sido descrito como um nova abordagem para lidar com problemas sociais complexos em particular e tem provado ser um poderoso meio de resolução destes problemas (Simpson et al., 2011).

As empresas podem utilizar a colaboração com as OSFL como um veículo para implementar programas de responsabilidade social (Porter & Kramer, 2002). Argumenta-se que, através de colaborações, as empresas podem alcançar dois objetivos em simultâneo: contribuir para resolver os problemas da sociedade e para criar valor financeiro. As OSFL possuem um conjunto de vantagens distintas necessárias para atingir estes objetivos. Normalmente, as OSFL têm uma forte credibilidade e a confiança da comunidade, que estão profundamente enraizadas dentro da sociedade e, portanto, as empresas podem beneficiar destas características (Harris, 2012).

As OSFL intervêm num ambiente restrito, onde a manutenção de sua viabilidade econômica e crescimento tornou-se uma questão crítica (Weerawardena et al., 2010). Este desafio tem sido impulsionada por vários fatores, incluindo o aumento de instituições sociais (Phillips, 2012) e a diminuição do apoio por parte do Estado (Bingham & Walters 2012), e uma redução das fontes de rendimento filantrópicas tradicionais (McAlexander & Koenig 2012). Tais condições têm levado as OSFL a explorar novas abordagens para manter seus serviços, garantindo a sua sustentabilidade (Weerawardena et al., 2010).

As parcerias entre as OSFL e as empresas é uma escolha estratégica de valor para as instituições que garantem assim a sua sustentabilidade (Andreasen, 1996; den Hond et al., 2012).

Durante décadas, as OSFL representam o setor que mais cresceu na sociedade. Estas organizações dependem do modo como se relacionam e cultivam as parcerias com os doadores, voluntários e outros públicos importantes para atingir seus objetivos de alavancar melhorias na comunidade em que se encontram inseridas.

Nas OSFL, a lealdade é uma das mais importantes variáveis para alcançar o sucesso da instituição (Sargeant & Woodliffe, 2007). Apesar de Ledingham & Bruning (1998) afirmarem que o envolvimento da organização na comunidade em que opera, pode gerar lealdade para com uma organização entre os públicos-chave, quando esse envolvimento / suporte é reconhecido pela comunidade. Para as OSFL aumentar a fidelidade dos doadores em pelo menos 10% e para melhorar o retorno do investimento, entre 100% e 150%, dependem sobretudo da natureza das estratégias de marketing Além disso, a literatura diz que é seis vezes mais caro conseguir um novo doador do que manter uma relação com um existente e os benefícios podem melhorar bruscamente a eficiência, a prestação de serviços e os ganhos financeiros (Sargeant & Jay, 2010).

As OSFL devem entender a angariação de fundos através de doações como a sua principal fonte de receitas (Carrol & Stater, 2008). O sucesso das OSFL é atribuída à sua capacidade de diversificar as fontes de financiamento em resposta aos ambientes atuais económicos e políticos (Berman et al., 2006).

Os recursos não obtidos pelas OSFL podem comprometer a sua independência e a sua missão (Hodge & Piccolo 2005). No geral, a dinâmica de financiamento das OSFL é determinada por duas variáveis: a credibilidade e autonomia (Pratt, 2004). No contexto da incerteza crescente e a competição por doações, uma mistura diversificada de fontes de

financiamento tem cada vez mais foi considerada uma estratégia prudente para reduzir a imprevisibilidade.

Sargeant (2013) refere que o segredo para relacionamentos duradouros com os doadores permanece indefinida. Ao longo dos anos, os conceitos de "Satisfação", "o valor" e "a qualidade" foram todas tomadas como o critério fulcral chave para a fidelização. No entanto, cada um tem provado ser um indicador insuficiente do comportamento futuro.

Nas OSFL, o modo como estas passam para a comunidade uma imagem de credibilidade e de confiança são reconhecidos como fatores-chave na formação da lealdade por parte dos doadores. Embora o compromisso e lealdade são certamente relacionados, a lealdade foi concebido como um relacionamento a longo prazo e a sua construção complexa, que pode consistir em várias dimensões subjacentes. Por exemplo ao longo dos últimos 40 anos, os pesquisadores em publicidade e marketing têm definido e analisado a lealdade de diferentes formas, incluindo um foco distinto sobre a dedicação aos comportamentos repetidos, o que seria de maior interesse para as OSFL, nomeadamente na repetição das doações (Sargeant & Lee, 2004). Mais recentemente a pesquisa analisou a sequência temporal da lealdade e que esta pode ser composta por três componentes diferentes: afetiva, cognitiva, e comportamental (Fiske, 2009).

Um estudo realizado por Kelly (2001) sobre a importância do reconhecimento público nas relações com os doadores, concluíram que o reconhecimento público pode ser significativo para prever o relacionamento dos doadores com as OSFL. Em segundo lugar, o reforço anterior afirma que as medidas anteriores de reciprocidade como uma única construção são insuficientes (Pressgrove, 2016). As estratégias de respeito e reconhecimento demonstrou uma influencia enorme neste estudo. Portanto, estudiosos que procuram explorar ainda mais a gestão como parte dum paradigma de gestão de relacionamento seriam bem aconselhados para dividir a reciprocidade em fatores distintos de exposições privadas de gratidão (respeito) e demonstrações públicas de apreciação (reconhecimento) seguindo em frente. Dum ponto de vista prático, profissionais das OSFL que procurem melhorar o relacionamento com os *Stakeholders* devem trabalhar no sentido de entender melhor como estes desejam ser agradecidos, seja público (reconhecimento) ou mais pessoal e privado (respeito).

Estes resultados também indicam que se as OSFL continuarem a concentrar-se na relação doador-organização (apenas) é insuficiente. A viabilidade e longevidade de uma OSFL é muitas vezes dependente não só em termos económicos, mas também do apoio de

voluntários que contribuem com seu tempo e talentos. As estratégias de comunicação e marketing devem variar com base nas expectativas dos *Stakeholders* da OSFL e a fidelidade dos doadores também variam por tipo de *Stakeholders* (Sargeant & Lee, 2004). Mourão (2013) refere que pelo lado de quem doa, existem determinantes que empiricamente têm sido validados, o rendimento do doador influencia positivamente o montante doado. Uma maior exposição da situação social, (através de estratégias de marketing mais eficazes ou mais assertivas), assim como um maior contacto com os doadores levam a doações mais significativas.

Para Karlan & List (2006) outras variáveis que influenciam o montante doado são a prática religiosa, o número de filhos, o nível educativo, a posse de casa própria, a influência paterna e o padrão urbano da área de residência. Sendo que todas estas variáveis influenciam positivamente o montante doado. Se o doador é detentor de um maior rendimento pessoal, o montante doado tende a ser maior.

Kelly (2014) diz que pode parecer idealista, mas, as grandes empresas são abordadas diariamente pelas OSFL a pedir apoios mas sem resultados. Mas, se lhes aparecer alguma Organização realmente carismática, que lhes conte uma história da qual querem fazer parte, então é mais natural que a apoiem.

Michel & Rieunier (2011) alertam para a imagem de marca de uma IPSS, que deve apresentar uma forte consistência (demonstrar um bom desempenho), visto que isso tem uma forte influência no comportamento de doação de donativos (quer em tempo, quer em dinheiro) e o que fará com que os doadores queiram dar continuidade aos progressos e resultados. De seguida, passo a apresentar um esquema/resumo com os principais conceitos deste projeto de investigação.

Apresentação do resumo dos principais conceitos-chave

Organizações sem fins lucrativos

- As OSFL resultam da iniciativa de cidadãos altruístas que se unem para cobrir necessidades não cobertas pelo Estado e não objetivam o lucro. Para garantirem a sua sustentabilidade devem cumprir os seus objetivos perante os seus stakeholders (Salomon et al., 2012)
- As OSFL enfrentam enormes desafios ao nível da sustentabilidade organizacional para prosequir a sua missão (Sullivan, 2015).
- Andrade & Franco (2007) referem que é importante que a organização conheça as expectativas e as medidas de satisfação que os seus stakeholders valorizam.

Fundraising

- O fundraising é uma estratégia de aproximação com os doadores, com vista ao estabelecimento de relações duradouras e não com o foco em donativos pontuais, sem perspectivas futuras (Sargeant, 2001).
- Okten & Weisbrod (2000) mostraram que o Fundraising aumenta as doações para as organizações sem fins lucrativos.
- Segundo Abreu (2009) praticar fundraising começa a ser premente nas Instituições.
- Hanson (1997) realça que muitas Organizações sem Fins Lucrativos podem beneficiar grandemente por integrarem na sua estratégia um plano de marketing e de fundraising.
- As OSFL devem entender a angariação de fundos através de doações como a sua principal fonte de receitas (Carrol & Stater 2008).

Marketing das Organizações sem fins lucrativos

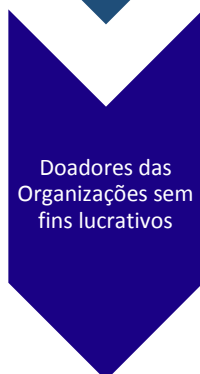
- As OSFL são confrontadas com desafios complexos na gestão das suas relações com os Stakeholder e daí o papel preponderante do Marketing.
- A relação entre os doadores e as OSFL é um pouco mais complexo do que na área empresarial. Como tal, o Marketing é uma estratégia fundamental para OSFL (Arnett et al., 2003).
- Segundo Burnett (2011), para conseguir captar mais fundos, as instituições têm de trabalhar e aprofundar a sua relação com os stakeholders, com as pessoas que são (ou poderão ser) doadoras, de ganhar uma maior notoriedade, e isso faz-se através do marketing.

Teoria dos Stakeholders

- Cada OSFL relaciona-se e interage com um conjunto de interessados, os stakeholders que são afetados ou podem afetar a realização dos objetivos da organização (Freeman & Reed, 1983; Friedman & Miles, 2006; Freeman et al., 2010)
- Da autoria de Ben-ner e van Hoomissen (1991) defendem que as OSFL surgem como intermediárias entre os escassos doadores e os numerosos utentes.
- Fowler et al. (1997) referem que a capacidade organizacional pode ser definida como a aptidão da organização em satisfazer ou influenciar os seus stakeholders.
- Cada OSFL relaciona-se e interage com um conjunto de interessados, os stakeholders que são afetados ou podem afetar a realização dos objetivos da organização (Freeman et al., 2010)



- As empresas podem utilizar a colaboração com as OSFL como um veículo para implementar programas de responsabilidade social (Porter & Kramer, 2002).
- As vantagens das parcerias com as OSFL são a relação de confiança, a fidelização, a confiança da comunidade, a satisfação dos colaboradores, o que traduz um aumento de notoriedade da empresa na comunidade (Melicias, 2003).



- As relações com os doadores que são construídas com base na confiança tendem a ser mais duradouras (Taylor & Taylor, 2013).
- As estratégias de comunicação e marketing devem variar com base nas expectativas dos Stakeholders da OSFL e a fidelidade dos doadores também variam por tipo de Stakeholders. (Sarheant & Lee, 2003)
- O sucesso das OSFL é atribuída à sua capacidade de diversificar as fontes de financiamento em resposta aos ambientes atuais económicos e políticos. (Berman et al., 2006)
- São vários os motivos que levam as pessoas e empresas a doarem alguma coisa para alguém ou para uma causa. Vários autores estudam as motivações dos empresários a doarem a uma OSFL e a fidelizarem o seu donativo.

Fonte: elaboração do autor

Capítulo 3 – Metodologia de Investigação

Os métodos de investigação científica são variados e, para a sua escolha, contribuem, seguramente, alguns fatores como o próprio objeto e objetivos de estudo. No entanto, todos os estudos científicos são motivados por uma inquietação inicial, uma questão central que visa ser respondida, justamente, através da investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998).

As OSFL são, nos tempos que correm, determinantes na defesa dos grupos mais vulneráveis, daí a importância da sua eficácia. O estudo destas organizações é provavelmente um contributo para melhorar a sua eficácia. No entanto, falta a cultura e os instrumentos para que esta seja uma prática corrente. Por outro lado, autores como Rego & Cunha (2007) e Francisco & Alves (2010) entendem que os processos de avaliação destas organizações, atendendo às suas especificidades e à sua missão, têm de ser diferentes dos habitualmente utilizados nas organizações de economia de mercado.

Esta investigação baseia-se num estudo qualitativo de natureza exploratória. As abordagens qualitativas são peculiarmente úteis em áreas que não estão muito desenvolvidas teoricamente (Edmondson & McManus, 2007), o que se revela particularmente pertinente no estudo das motivações para as doações (Shaw & Carter, 2007). Lee et al., (1999) mostraram que os dados qualitativos são úteis para gerar, elaborar e até testar teorias, no sentido de inspirar outros investigadores a procurarem oportunidades para expandir o seu pensamento e investigação mostraram que os dados qualitativos são úteis para gerar, elaborar e até testar teorias, no sentido de inspirar outros investigadores a procurarem oportunidades para expandir o seu pensamento e investigação (Carter, 2007).

Neste capítulo, tendo por base a metodologia Qualitativa, procurar-se-á analisar as motivações dos doadores, nomeadamente através da perceção dos seus dirigentes, registada através das respostas a uma entrevista semiestruturada e posteriormente analisadas recorrendo à análise de dados, tendo por base o enquadramento dado pela revisão de literatura efetuada.

3.1. Definição dos objetivos de investigação

Este estudo tem como objetivo discutir as motivações dos doadores e a sua fidelização às OSFL na prática de donativos, bem como identificar, segundo esses empresários, as

práticas de marketing que essas OSFL podem desenvolver com vista à obtenção dessa mesma fidelização.

Segundo Gil (2008), o método é o caminho para se chegar a determinado fim sendo que o método científico implica um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que seja possível atingir o conhecimento.

No nosso estudo, optámos por uma metodologia qualitativa. À luz das características apontadas anteriormente, o presente trabalho é exploratório pois o objetivo é proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco ou deficientemente estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade (Carmo & Ferreira, 2008). Utiliza métodos qualitativos (entrevista semiestruturada e análise documental) e é um estudo não generalizável porque se trata, justamente de um estudo de caso.

Através da investigação qualitativa podemos explorar de um modo amplo o contexto social do fenómeno em estudo, procurar entender os intervenientes, as suas razões, as necessidades, os resultados desejados, e ainda, os modos como funcionam os processos sociais, as instituições e o relacionamento entre as partes. A investigação qualitativa contribui para se explicar a forma como os fenómenos sociais são interpretados, compreendidos, produzidos e constituídos; ela ajuda os investigadores a compreenderem as pessoas (instituições) e os contextos sociais complexos nos quais estas vivem e interagem (Mason, 2002).

As diferenças entre a investigação quantitativa e qualitativa envolvem questões de amplitude e profundidade da investigação. Os métodos qualitativos permitem investigar temas específicos com grande profundidade prestando especial atenção aos detalhes e ao contexto. De acordo com Os métodos qualitativos baseiam-se na observação, nas entrevistas e na análise documental. (Bogdan & Biklen, 1994).

Na elaboração do presente projeto utilizar-se-á a metodologia qualitativa, uma vez que pretende-se incidir num grupo restrito (20 empresários) e trabalhar com valores, crenças, hábitos, atitudes, representações e opiniões. Deste modo, considerámos que só a partir desta análise podemos aprofundar os factos e processos particulares e assim conseguirmos atingir os objetivos a que nos propomos, ou seja perceber as suas motivações e inibições quando fazem um donativo.

3.2. Estudo de Caso

Yin (1989) afirma a este propósito que o estudo de caso fornece uma pequena base para generalização científica uma vez que, por estudar um ou alguns casos, não se constitui em amostra da população e, portanto não é significativa, qualquer tentativa de generalização. O estudo de caso é recomendado quando o fenómeno em análise não se distingue claramente do contexto onde se insere, quando se colocam questões de “como”, de “porquê” ou mesmo do tipo “qual”, quando há vantagem ou necessidade em se utilizarem múltiplas fontes de evidência, quando se trata de um fenómeno contemporâneo com um contexto real identificado (Yin, 2003). Pelo que face ao problema identificado o estudo de caso afigura-se como uma opção adequada.

Neste trabalho optámos pelo estudo de caso, dado que nos interessa conhecer em profundidade uma realidade concreta e restrita. Optou-se ainda pela abordagem de estudo de caso, uma vez que o objetivo da investigação seria a exploração temática num contexto específico e perfeitamente delimitado (Creswell, 2007).

Um vez que à partida qualquer OSFL pode ser seleccionada para o estudo de caso, conforme refere Denscombe (2003), o critério de seleção do caso pode descer a aspetos mais pragmáticos, como por exemplo o conhecimento prévio da organização, a facilidade de contactos, ou ainda o controlo de custos.

Na presente conjuntura para investigação, optou-se por realizar um estudo de caso único, com coincidência entre a unidade de análise – a OSFL – e o caso em estudo, com uma perspetiva holística sobre a organização (Yin, 2003).

Por estudo de caso, podemos entender uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (Yin, 1994). Um dos objetivos de estudo de caso é compreender o evento em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenómeno observado.” (Fidel, 1992) Julgamos que as características atrás definidas se ajustam ao estudo de caso que pretendemos desenvolver que é: particular porque se focaliza num serviço; é descritivo porque se pretende descrever os determinantes da eficácia segundos os *stakeholders*, é heurístico porque visa compreender o fenómeno a ser estudado (eficácia organizacional) e, finalmente, é holístico porque tem em conta a eficácia organizacional na sua globalidade, naquela realidade.

Não tendo capacidade para estudar os doadores em geral, este estudo focou-se numa OSFL em concreto e no estudo das motivações dos empresários dentro da sua área geográfica. A OSFL em estudo foi uma IPSS, a Associação para a Integração e Reabilitação Social de Crianças e Jovens Deficientes de Vizela (AIREV), que desde 2002 presta apoio a pessoas com deficiência mental.

A apresentação desta IPSS tem como finalidade enquadrar as questões da presente dissertação, neste caso de estudo específico e nas particularidades desta OSFL. Para o efeito, foi recolhido informação documental como o regulamento interno, o plano de atividades, o relatório de atividades, assim como o plano de marketing da OSFL, para suportar o enquadramento da instituição e do estudo. Verificou-se através da análise do plano de marketing da OSFL em estudo que é um bom exemplo de Marketing das OSFL, fazem a segmentação de mercado e daí a relevância deste estudo.

O nascimento da AIREV teve como base a vontade de uma docente da área de Educação Especial em criar uma resposta social para a população com deficiência do concelho de Vizela, ao verificar as dificuldades que as famílias apresentavam quando os seus filhos atingiam idade superior à abrangida pela escolaridade obrigatória. Assim, a AIREV nasceu da união de famílias dos jovens com necessidades educativas especiais e dos jovens com deficiência, de profissionais ligados à área referente e do Rotary Club de Vizela. A Instituição foi inaugurada oficialmente a 31 de janeiro de 2003, embora já funcionasse desde outubro de 2002. Iniciou com a valência de Centro de Atividades Ocupacionais (CAO) para 20 jovens, em instalações provisórias da Paróquia de Infias, AIREV, com o estatuto de Instituição Particular de Vizela.

A AIREV é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) de utilidade pública e tem como missão promover os direitos e a melhoria contínua da qualidade de vida de pessoas com deficiência, através do desempenho de atividades socialmente úteis, atividades de reabilitação, atividades estritamente ocupacionais, atividades de vida diária e atividades desportivas. A nossa instituição contempla ainda serviços de psicologia, serviço social, terapia ocupacional, terapia da fala e fisioterapia.

Tem como Visão ser uma referência nacional, prestando serviços integrados de apoio inovadores e de excelência centrados na pessoa e na família e os valores que norteiam a ação da AIREV são: Igualdade; Inclusão; Integridade; Confidencialidade; Responsabilidade; Cidadania; Compromisso; Excelência; Lealdade; Dignidade; Transparência e Privacidade.

São preocupações da AIREV, o desenvolvimento de atividades com vista à inclusão social. Esta política operacional, alicerçada em princípios éticos e boas práticas, objetiva perseverantemente colocar a instituição num patamar de referência nacional.

As IPSS's como a AIREV baseiam a sua ação na satisfação das necessidades dos seus utentes e familiares, através da auto-organização dos próprios interessados ou da mobilização dos cidadãos, numa lógica associativa e solidária.

Sendo primordial a satisfação das necessidades e expectativas dos nossos utentes e das suas famílias, a AIREV criou um projeto de construção do edifício-sede que possibilitam oferecer aos seus atuais 40 utentes, na valência de Centro de Atividades Ocupacionais, 18 utentes na valência de Lar Residencial, melhores condições de reabilitação e bem-estar.

No início do ano 2015, a AIREV recebeu o acordo de cooperação da Segurança Social para uma Equipa Local de Intervenção (ELI), constituída por uma equipa multidisciplinar com apoio de 6 técnicos, com funcionamento transdisciplinar assente em parcerias institucionais. O objetivo da ELI é avaliar, apoiar e implementar, em conjunto com a Famílias e outros agentes educativos, estratégias que promovam o desenvolvimento harmonioso da criança. Esta resposta social destina-se a crianças dos 0 aos 6 anos sendo o local de intervenção o contexto de vida da criança, ou seja, onde esta está inserida (domicílio, ama, creche ou jardim de infância).

A AIREV está sediada no concelho de Vizela, e conta com aproximadamente 24 mil habitantes e, como grande parte do território nacional, encontra-se fortemente afetado pela crise económica. Criado em 1998, pela Lei nº 63/98, Vizela localiza-se na região Norte, na convergência do Minho e do Douro Litoral. Faz fronteira com os concelhos de Guimarães, Felgueiras, Lousada e Santo Tirso. De acordo com os dados disponíveis dos Censos 2001, no concelho de Vizela foram contabilizados, com grau de incapacidade atribuído, 82 casos de deficiência mental e 24 de paralisia cerebral, principais tipos de deficiência da população atendida pela AIREV. Até à data, a AIREV goza do estatuto de única instituição de acolhimento a pessoas com deficiência ou incapacidades no concelho, porém, graças à posição geográfica da cidade, com demasiados concelhos vizinhos e todos eles com instituições semelhantes (Guimarães, Felgueiras, Santo Tirso e Lousada), faz com que as ações elaboradas resultem grande parte das vezes, apenas junto dos cidadãos vizelenses, sejam elas das mais diversas naturezas.

É de salientar que a instituição tem crescido exponencialmente para o exterior, onde a imagem diariamente é trabalhada e construída, através de várias ações de angariação de

fundos, várias iniciativas e o estabelecimento de parcerias. Contudo, o grande objetivo é a prestação de serviços de excelência focada nos utentes e suas famílias, onde o trabalho de colaboradores e voluntários é fulcral para o sucesso da intervenção psicossocial e terapêutica da instituição.

A partir da análise do Plano de Marketing da instituição constata-se a diversidade de iniciativas e projetos. Assim, tanto ao nível do Marketing das OSFL, que visam sobretudo a angariação de fundos que garantam a sustentabilidade da instituição e o seu crescimento, Marketing para aumentar os níveis de notoriedade na comunidade em que intervêm, Marketing para a captação de Voluntários, assim como Marketing Social que visa sobretudo a sensibilização da comunidade para a área da deficiência, destaca-se um bom exemplo para ser o caso de estudo desta dissertação.

O documento incorpora a Análise SWOT e assim consegue-se perceber os pontos fortes e fracos da instituição, ou seja fazer uma análise interna, assim como as oportunidades e ameaças, ou seja, a análise externa da instituição. Fazem também a análise PEST, onde estudam todos os fatores político-legais, económicos, sociais e tecnológicos, que lhes permite melhor enquadrar a sua OSFL e os seus projetos.

3.3. Recolha de dados

Como técnica de investigação, e no sentido de se poderem conhecer e discutir a relação entre o tipo de motivação dos doadores e a fidelização dos donativos às OSFL, como fator determinante para a sustentabilidade e para o cumprimento eficaz da sua missão, foram utilizadas as entrevistas semiestruturadas pessoais. Estas constituem um dos métodos mais utilizados pelos investigadores da comunidade científica no âmbito das investigações com dados qualitativos, uma vez que é flexível, acessível e inteligível. Além disso, é capaz de revelar facetas do comportamento humano e organizacional que muitas das vezes são importantes mas desconhecidas (Qu & Dumay, 2011).

Além das entrevistas recorreu-se à observação e análise documental do plano de marketing e relatórios de atividades da AIREV, uma vez que considerou-se essencial fazer o ponto de situação das estratégias de marketing, identificá-las e perceber de que modo podiam ser potenciadas.

A missão da instituição é promover a melhoria da qualidade de vida das pessoas com deficiência e para o efeito temos que garantir a sustentabilidade da organização para

continuar a desenvolver atividades de reabilitação. Este estudo irá permitir identificar as motivações dos empresários com responsabilidade social, que fazem donativos à organização e através das estratégias de marketing, mais concretamente de *fundraising*, ir ao encontro do que eles valorizam da OSFL.

3.3.1. As entrevistas

Para a realização deste estudo tivemos como base um guião de entrevista com as questões previamente elaboradas, com base nos conhecimentos adquiridos através da análise teórica e documental e elaboramos entrevistas semiestruturadas a 20 empresários previamente definidos, com base na sua responsabilidade social, ou seja que apoiam a OSFL em estudo. Quivy & Campenhoudt (1995) afirmam que as entrevistas são uma forma de conhecer que consiste em criar um conjunto de questões para um conjunto de sujeitos, cujo tema se referirá a uma questão familiar, social ou outros temas problema a necessitarem de ser mais trabalhados e/ou assuntos que necessitam de ser mais conhecidos na sociedade e/ou para os próprios investigadores.

Ao longo da entrevista surgiram histórias, perceções e relatos de experiências e, a partir disso transformamos os dados concretos para algo mais abstrato e concetual, que permitiu a reflexão e a identificação de oportunidades ou caminhos para as OSFL.

As entrevistas semiestruturadas permitiram a preparação do entrevistador para as questões a colocar aos entrevistados. Estas foram guiadas por temas identificados de forma consistente e sistemática. Com base na revisão da literatura estabeleceram-se um conjunto de dimensões de análise a explorar, que permitiram a elaboração de um guião de entrevista (anexo 1). Na tabela estão indicadas as dimensões técnicas de análise e as respetivas questões do guião. Este guião não é estanque, serve de referência e, no fundo, pretende apenas garantir que a mesma abordagem temática é aplicada durante a entrevista (Qu & Dumay, 2011). Na verdade, essa é uma das vantagens do método de entrevista, já que permite que o entrevistador possa modificar o estilo, ritmo e ordem das questões no sentido de obter respostas mais completas do entrevistado. Esta margem para alterações foi fundamental em diversas entrevistas, tendo havido algumas situações em que foi realizada uma pergunta que previamente não estava prevista mas cuja necessidade surgiu com o decorrer da conversa e que se revelou importante para a elaboração dos resultados (Qu & Dumay, 2011).

Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas, de forma a preservar tudo o que foi dito e precaver que nada fosse esquecido na sua análise. Contudo, foram feitas anotações durante as entrevistas, para salvaguardar a informação em caso de avaria do gravador. Poder entrevistar as pessoas presencialmente permite obter respostas mais precisas, maior interação com as pessoas e respostas mais refletidas (Moore, 2009).

Todas as entrevistas foram transcritas na totalidade, o que se considerou um procedimento indispensável para a análise e comparação de dados posteriormente. Embora a identificação (nome) dos empreendedores sociais tenha sido permitida e esteja relacionada aos projetos, não os vamos identificar nesta dissertação para garantir a sua confidencialidade.

Uma vez recolhida a informação, foi preciso ordenar e classificar a informação de acordo com categorias, como necessidades, perceções, expectativas, problemas, obstáculos, temas. A análise documental foi utilizada para complementar a informação obtida por outros métodos, esperando encontrar-se nos documentos informações úteis para o objeto de estudo (Calado & Ferreira, 2004). Esta técnica permitiu uma análise interpretativa, reflexiva e crítica sobre os documentos lidos como forma de completar a informação, à medida que se faz uma relação com os conhecimentos empíricos adquiridos no terreno e os conhecimentos teóricos de referência (Guerra, 2006).

3.3.2. Guião de Entrevista

As entrevistas (anexo 1) tiveram como objetivo principal estudar as motivações dos empresários para fazerem donativos às OSFL e discutir a sua relação com a fidelização de donativos. Perceber a sua história pessoal e objetivos para a empresa que lideram e para a sua equipa. Por último, aplicar algumas questões sobre a AIREV, para perceber a perceção que estes têm da OSFL em estudo e mais concretamente das suas estratégias de marketing. As entrevistas demoraram em média vinte minutos e foram realizadas durante o mês de agosto, nas instalações das empresas.

3.3.3. Os Entrevistados

Os entrevistados foram inicialmente contactados através de correio eletrónico com um sumário escrito com a apresentação da investigação e objetivos do estudo em questão. Todos os vinte participantes foram identificados como administradores de empresas que já

tinham feito um donativo a uma OSFL, ao exceto de um que nunca tinha feito mas demonstrou vontade de o fazer no ano 2016.

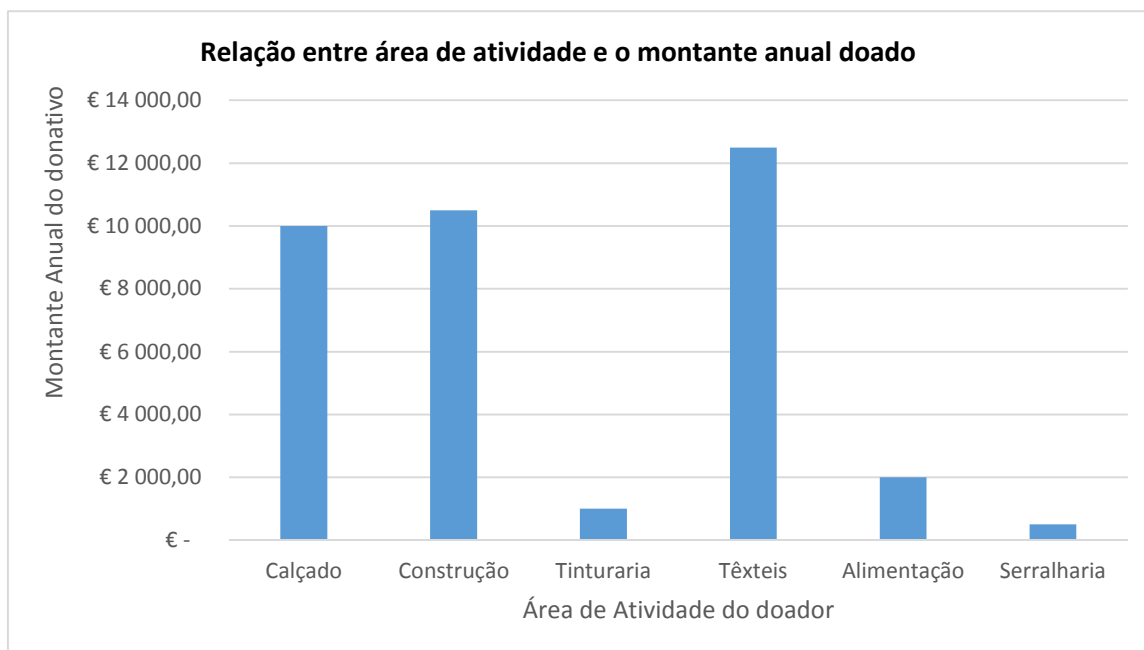
De todos os doadores, 18 eram do género masculino e 2 do género feminino, com idades compreendidas entre os 40 e 65 anos de idade, com filhos, Quanto às habilitações literárias, 4 tinham o terceiro ciclo, 12 tinham concluído o secundário, 4 tinham uma Licenciatura. A tabela e o gráfico abaixo identifica os diferentes doadores, o tipo de atividade que desenvolvem e o volume anual de donativo do ano 2015.

Caraterização sumária dos Doadores

<u>Doador</u>	<u>Tipo de atividade desenvolvida</u>	<u>Volume anual de donativos €/ano 2015</u>
Doador A	Calçado	5.000,00
Doador B	Construção	5.000,00
Doador C	Tinturaria	1.000,00
Doador D	Têxteis	3.500,00
Doador E	Têxteis	1.000,00
Doador F	Têxteis	1.000,00
Doador G	Alimentação	1.000,00
Doador H	Têxteis	1.000,00
Doador I	Construção	500,00
Doador J	Calçado	3.000,00

Doador K	Calçado	500,00
Doador L	Calçado	500,00
Doador M	Serralharia	500,00
Doador N	Têxtil	500,00
Doador O	Têxtil	500,00
Doador P	Têxtil	0,00
Doador Q	Têxtil	5.000,00
Doador R	Construção	5.000,00
Doador S	Calçado	1.000,00
Doador T	Alimentação	1.000,00
Total		36.500,00€

Fonte: elaboração do autor



Fonte: elaboração do autor

3.4. Análise e tratamento de dados

No presente capítulo serão apresentados os resultados recolhidos através da entrevista semiestruturada aos 20 doadores (amostra) da região onde se localiza a OSFL em estudo.

3.4.1. Categorias de análise

Os dados que apresento na tabela abaixo representam as categorias e subcategorias de análise com base no enquadramento teórico, assim como, alguns dos autores que sustentaram e serviram de base para a realização do Guião de entrevista.

Categorias de análise	Subcategorias	Autor	Questão orientadora
Motivações dos doadores	Motivações dos doadores	dos (De Ven, 2000) (Abreu, 2012)	Já alguma fez um donativo a uma OSFL? O que o motiva?

Motivações dos doadores	Identificação com a causa da OSFL	(Burnett, 2011)	Identifica-se com a causa da AIREV
Motivações dos doadores	Proximidade física da OSFL	(Sargeant & Woodlife, 2008)	O que o motiva a fazer donativos a uma OSFL?
Motivações dos doadores	Reconhecimento empresa no âmbito da RSE	(Kolm, 2000) (Clotfelter, 2002)	O que o motiva a fazer donativos a uma OSFL?
Motivações dos doadores	Credibilidade da OSFL	(Michel&Rieunier, 2011) (Kelly, 2014)	O que o motiva a fazer donativos a uma OSFL?
<i>Fundraising</i>	Marketing Relacional	(Sargeant, West & Jay, 2007) (Kelly, 2014)	Fizeram-lhe perceber o quanto o seu donativo era importante para a instituição e para a causa? Conhece as suas estratégias de angariação de fundos? Como as descreve?
<i>Fundraising</i>	Reconhecimento público/privado do donativo	(Sargeant & Woodlife, 2008) (Ross, 2009)	Enviaram-lhe alguma carta ou email de agradecimento? Apreciou o agradecimento?
Fidelização do doador	Doador regular/pontual	(Sargeant et al., 2006) (Sargeant et al., 2003) (Sargeant & Jay, 2010)	Faz donativos regulares? Com que regularidade? Se não porquê? O que o motiva a fazer donativos regulares?

Tabela nº 1

(autoria do autor)

3.4.2. Análise de Conteúdo

O lugar ocupado pela análise de conteúdo em investigação é cada vez maior porque esta permite tratar de uma forma metódica informações e testemunhos com um elevado grau de profundidade e complexidade (Quivy & Campenhoudt, 2008). Esta abordagem define-se como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 1997). Tem como finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração, neste caso o emissor e o seu contexto ou os efeitos das mensagens (Bardin, 1997). Esta técnica ajuda na revelação de novas temáticas e questões que se repetem e precisam de maior exploração (Edmondson & McManus, 2007). Importa realçar que a chave para a análise em investigação qualitativa é a comparação. Os dados são comparados com outros dados, com a teoria já existente e possíveis resultados que possam já existir de outras investigações. Esta comparação faz parte de um processo através do qual os conceitos, categorias e possivelmente teorias são formados (Gummesson, 2005). Para a construção do conhecimento e tal como sugerido pelos autores Quivy & Campenhoudt (2008), são analisados os termos usados pelo entrevistado, a frequência de utilização e o seu modo de disposição, a construção do discurso e o seu desenvolvimento. A análise de conteúdo das entrevistas desta investigação seguiu três fases: a pré- análise, onde foi efetuada uma primeira leitura do material recolhido; a exploração do material, na qual foi efetuada a codificação dos dados; na terceira e última, o tratamento dos resultados obtidos e sua respetiva interpretação, tendo emergido novas categorias teóricas (Edmondson & McManus, 2007). A análise dos resultados e sua discussão constituirão os capítulos seguintes deste trabalho.

Capítulo 4. Resultados e discussão dos dados

Neste capítulo serão expostos os dados recolhidos junto dos administradores de empresas selecionados e já atrás referidos, procurando-se a partir dos seus depoimentos uma articulação com as reflexões teóricas obter resultados quanto às motivações dos doadores e relacionar com a fidelização desses mesmos doadores.

Tendo por base a codificação dos dados anteriormente efetuada, é meu objetivo fazer uma leitura dos mesmos articulando categorias e subcategorias em que foram organizadas.

No que respeita aos doadores/financiadores, um tema que todas as organizações sem fins lucrativos questionam, é como determinar o que motiva as pessoas ou entidades a doar para uma instituição/causa em particular. Torna-se fulcral que as instituições segmentem os seus mercados-alvo concentrando-se nas pessoas e empresas mais aptas a doar para a sua causa (Berber et al., 2011).

4.1. Objetivos definidos para a empresa e equipa de trabalho

As primeiras questões que foram colocadas aos empresários era compreender quais eram os principais objetivos que tinham definido para a empresa que lideram, como administradores, bem como para a sua equipa. Verificou-se que estes demonstravam a importância dada à inovação, a responder às necessidades de um mercado cada vez mais competitivo, à importância da Responsabilidade Social perante os seus colaboradores, garantir-lhes conforto e as melhores condições de trabalho e perante uma comunidade a que pertencem. A partir desta questão constatou-se a preocupação com a comunidade em que se encontram inseridos, com as suas necessidades e de os apoiar no seu desenvolvimento.

“Esforçarmo-nos por fazer sempre os nossos produtos com a máxima qualidade possível para que os nossos clientes continuem a confiar em nós.” (E15)

“Somos cerca de 400 pessoas, motiva-los ao crescimento, à inovação.” (E8)

“Estar presente na evolução, nos interesses do mercado que nos rodeia, o mercado está muito exigente, as coisas são programadas à semana, quero estar sempre presente na capacidade de resposta rápida, esse é o nosso segredo, se paramos somos ultrapassadas,

a minha equipa deve acompanhar. Hoje somos a empresa maior da península ibérica, temos que manter.” (E 9)

“ Garantir o maior conforto possível, estabilidade e bem-estar aos nossos colaboradores” (E6)

“Como administradora pretendo que a empresa seja bem-sucedida, ajudar as pessoas à muita volta, que nos mantenhamos como empresa número um na Europa.” (E5)

“Tenho 130 colaboradores, o meu objetivo é dar-lhes melhores condições de trabalho, a aposta nas novas tecnologias e queremos ter um plano estrutural de crescimento.” (E11)

“Temos responsabilidade social com os trabalhadores, não fiz nada sozinho, fui o orientador, basicamente senti as necessidades, isto também se deve à minha hipersensibilidade”.(E8)

4.2. Fatores que motivam as doações

O principal objetivo desta investigação foi discutir a relação entre o tipo de motivação dos doadores e a fidelização dos donativos às OSFL.

A cada dia aumenta o interesse da sociedade conhecer as motivações do crescente envolvimento das empresas privadas na área social. Muitos acreditam que as empresas privadas investem na área social apenas por seus próprios interesses, mas será apenas esse o elemento que motiva a crescente participação das empresas privadas em ações sociais? Que outros fatores concorrem para a recente expansão do volume de recursos privados aplicados no setor da economia social? Pesam as considerações de ordem moral e humanitária ou legítimas preocupações com a contribuição de todos para o equacionamento dos problemas sociais?

Kelly (2014) revela que os motivos individuais para apoiar OSFL são de natureza variada, das tendências puramente altruístas a motivos egoístas. Além disso, o estudo indica que fatores como a segurança e a confiança na organização são um fator chave para o apoio.

“É uma questão que levaria horas a responder, é uma reflexão muito complexa, que tem várias vertentes, várias razões, não há um consenso (...)” (E2)

4.2.1. Altruísmo

As motivações são complexas e interdependentes. Questões de foro íntimo, como o espírito humanitário, a vontade de dar, de retribuir benefícios recebidos, influenciam, e muito, o envolvimento dos empresários nas questões sociais. Ao ajudar sentimo-nos mais satisfeitos, e essa satisfação altruísta não deve ser negada quando se procura entender as motivações dos empresários para integrarem ações de caráter social.

Está vindo a aumentar a consciência dos empresários com respeito à necessidade de olharem além de seus próprios negócios e preocuparem-se, também, com o crescimento dos problemas sociais.

De Ven (2000) aponta que uma das motivações é o altruísmo cujo objetivo é de auto – sacrifício, ou seja de dar prioridade aos outros. As respostas obtidas à questão: “Já alguma vez um donativo a uma OSFL? O que o motiva?” As respostas foram unânimes, afirmando que a razão principal era ajudar os que mais precisam, que reconheciam a importância do seu donativo para a OSFL em causa. Sentiam que era a sua responsabilidade social e que reconheciam que o apoio do Estado era insuficiente e que as empresas que pudessem deviam apoiar.

Relativamente à sua fidelização à OSFL, dos 20 doadores apenas 7 fazem doações regulares (anuais).

“Hoje essa preocupação com as questões sociais é uma tendência. As empresas sabem que não adianta trabalhar no “lucro pelo lucro”. E claro temos a consciência de que temos que ajudar a sociedade, de procurarmos ajudar, de que também é nossa a responsabilidade por um mundo melhor” (E15)

“Dentro da sociedade hoje é muito difícil só contar com o apoio do Estado. Nós sabemos que temos de contribuir com o bem-estar do próximo, dos que mais precisam.” (E16)

“Motiva-nos o lado solidário de ajudar quem precisa.” (E17)

“Ajudar as instituições com mais dificuldades, sem a nossa ajuda não conseguem sobreviver” (E6)

“ Ajudar é um dever, sem nós as instituições não existiam, não sobrevivem, deviam ser mais subsidiadas pelo Estado, temos que ajudar, muito ou pouco, quando estivermos

melhor financeiramente ajudamos mais, se tivermos menos ajudamos menos, depende.”
(E7)

“Porque gosto e quero ajudar, porque sinto uma paz interior quando o faço, se posso, então ajudo.” (E20)

4.2.2. Proximidade física à OSFL

As empresas tendem a destinar os seus donativos à comunidade em que se encontram inseridos, constatando que é uma forma de pertença e de ajudarem as populações a as necessidades mais próximas.

Conforme nos diz a literatura, Graney & Graney (1974), doar para uma causa é uma forma de interagir com a comunidade onde se encontram inseridas, ou seja, uma forma de interação pseudo- social. Outro dos critérios que os entrevistados frisaram ao responder à entrevista que os motiva a fazer um donativo em detrimento de outra é a proximidade da instituição, se a conhecer, se souber qual é a sua missão e as suas atividades, sentem que é o seu dever apoiar a comunidade em que se encontram inseridos, é uma forma de integração. Dos 20 entrevistados, 15 referiram que preferem fazer donativos a OSFL locais.

“A nossa missão é atender às comunidades carentes. Claro que se tivermos uma comunidade mais próxima a precisar de ajuda, ajudamos mais rapidamente, conhecemos as suas histórias e a sua intervenção e é mais fácil acompanhar essa ação. Damos prioridade às necessidades prioritárias em termos de flagelo social e o segundo critério é o da proximidade.” (E5)

“Ao ajudarmos a comunidade local é uma forma de nos integrarmos.” (E12)

“Claro que ao estarmos inseridos numa comunidade, fazemos parte desta mesma comunidade,

“Eu tenho donativos anuais, Rancho Folclórico, ao Futebol Clube de Vizela, às da terra.” (E7)

“Faço mais rapidamente donativos a instituições de mais perto, porque consigo assistir de perto a sua atuação.” (E15)

“As empresas têm obrigação social de ajudar a área geográfica em que estamos inserida, porque vemos a evolução, vemos o crescimento.” (E4)

4.2.3. Visibilidade que promove na empresa

Os entrevistados frisam que angariar fundos não é só pedir dinheiro, mas igualmente ganhar reconhecimento, apoio da comunidade e doações não monetárias. A participação da empresa na área social exhibe múltiplas facetas e permite, portanto, múltiplas interpretações. Nem só pelas preocupações com as causas sociais levam os empresários a investir na área social. Fazer o bem também compensa economicamente: melhora a relação da empresa com seus parceiros e a imagem diante dos consumidores. A atual competitividade do mercado exige que as empresas apresentem novos diferenciais de marca, e a imagem de socialmente responsável abre uma oportunidade para entrarem em novos mercados. Como nos diz a literatura, um fator de elevada importância na tomada de decisão, consiste na forma como a organização agradece e torna visível o seu reconhecimento pelo investimento de cada doador (Sargeant & Jay, 2010).

Mourão (2013) afirma que o ato de doar é motivado pelo egoísmo, pela necessidade de progressão e pela promoção da responsabilidade cívica.

É difícil quantificar os benefícios das ações sociais para a notoriedade da empresa, a satisfação dos empregados e a valorização do produto. Dos 20 entrevistados, apenas 3 doadores referiram o retorno positivo que o doativo à OSFL dá à empresa. Não obstante, todas sabem que o resultado é positivo, mesmo que intangível em alguns aspectos. A percepção de que as doações acaba por trazer um retorno positivo para a empresa é generalizada entre os entrevistados.

“A impressão é de que o retorno é infinitamente maior do que os recursos investidos. A ideia não é buscar resultado econômico, mas sabemos que a imagem é positiva, embora não tenhamos o cálculo exato.” (E15)

“ É claro que doar tem duas vertentes, ajudar a instituição que pede, bem como dar visibilidade à empresa que doa, claro que a comunidade aprecia a empresa que ajuda, vão achar o administrador uma boa pessoa, uma pessoa mais solidária e depois na hora de escolher a empresa claro que vão optar por aquela que se preocupa com as questões

sociais, doar dá-nos reconhecimento, melhora a nossa imagem na comunidade, dá-nos um bom reflexo, não cai num poço sem fundo (...)” (E2)

“ Os benefícios são a imagem para a empresa, como é que as pessoas vêm a empresa.” (E5)

4.2.4. Credibilidade da OSFL

Michel & Rieunier (2011) alertam para a imagem de marca de uma IPSS, que deve apresentar uma forte consistência (demonstrar um bom desempenho), visto que isso tem uma forte influência no comportamento de doação de donativos (quer em tempo, quer em dinheiro) e o que fará com que os doadores queiram dar continuidade aos progressos e resultados demonstrados/impactados pela organização. Todos os entrevistados reforçaram a ideia dos autores e destacam o impacto que a credibilidade da OSFL tem no momento da escolha da OSFL a apoiar.

“Se vir que a instituição não tem credibilidade, não ajudo.” (E7)

“Todas as vezes que visito a AIREV sinto que todos os donativos que damos são poucos, ao ver o sorriso e alegria contagiante dos utentes (...) daí retiro a percepção do quanto o donativo dado é importante.” (E20)

“ Sem dúvida alguma, a AIREV faz com que as pessoas com deficiência tenham qualidade de vida, que se sintam integrados numa sociedade cada vez mais pobre, onde escasseiam valores como o carinho, ajuda, amor, família, amizade e abundam os de materialismo, egocentrismo, etc.(...)” (E20)

4.2.5. Sensibilidade à causa (deficiência)

Sargeant & Woodliffe (2007) referem que se os doadores se identificarem com a missão e com a forma como a organização procura dar resposta às necessidades, maior é o nível de compromisso com a mesma. Os entrevistados referem que não dão os donativos às instituições, mas sim às pessoas que trabalham nas instituições tem que perceber que estão no meio da ponte entre o doador e a pessoa carenciada. Dos 20 entrevistados, todos

referiram que a causa a apoiar é um critério no momento da escolha da OSFL a fazer o donativo.

“A deficiência é um pesadelo, tenho um sobrinho com deficiência profunda e convivo com ele e com os pais e percebo as dificuldades. Nasceu saudável, é da idade do meu filho, o miúdo é feliz, mas é muito difícil, o meu irmão está naquilo, afeta-nos muito.” (E2)

“Não tinha sensibilidade com a deficiência até ter tido um conhecimento mais profundo.” (E9)

“Fui aprendendo a ficar mais sensível, há coisas que nos passam ao lado.” (E10)

“A causa sensibiliza-me muito.” (E11)

“Sou extremamente sensível com a causa que a AIREV apoia, é uma área muito sensível.” (E7)

“É uma instituição que mexe com a sensibilidade das pessoas.” (E13)

“ A área da deficiência marca-me muito, perceber que eles não conseguem aceder às mesmas oportunidades, mas conseguem fazer certas atividades como outras pessoas.” (E15)

4.2.6. História familiar dos administradores das empresas

A história de vida dos empresários, a sua formação pessoal e a necessidade de se sentirem úteis, de se sentirem membros da comunidade, contribuem para o seu envolvimento em ações de carácter social. Assim é que algumas empresas declaram que o que os move é a vontade de contribuir para a solução dos problemas sociais e de atender às necessidades ou solicitações das comunidades.

Bennett (2003) refere que os fatores que influenciam os doadores para um certo tipo de OSFL demonstra que os valores pessoais e preferências têm uma forte influência e que o doador associava-se à organização que tivesse os mesmos valores.

O envolvimento das empresas na realização de ações sociais para a comunidade é geralmente uma iniciativa dos Administradores. Essa confirmação foi obtida com a maioria dos entrevistados, que destacaram que os diretores, o presidente ou o próprio

dono foram os principais responsáveis pelo fato de a empresa exercer, atualmente, atividades em prol da comunidade.

O comprometimento alcança-se pela emoção que se consegue provocar no doador, ou seja, conseguir fazê-lo ver com o coração os benefícios da ação para a qual se está a pedir o donativo.

Todos afirmaram que a família representava a base e a força motriz para o seu bem-estar e que a história familiar dos doadores influenciam diretamente o comportamento do doador.

“ Em Luanda as portas de casa estavam sempre abertas e a minha avó tomava conta dos miúdos da rua e dava-lhes de comer, eram muito altruístas, mas era sentimento geral lá na terra. Acresce a isto o facto da minha avó ser testemunha de Jeová e já depois de vir para Portugal ajudou muita gente (...)” (E20)

“Estou dos dois lados, já fui presidente do F.C.V., já estive nos bombeiros, sei bem as dificuldades, não é só da sensibilidade mas de conhecimento de causa”. (E8)

“É genético, a minha mãe embora humilde era uma pessoa muito solidária, todos os irmãos bebemos nesta fonte inspiradora, ela ia cozinhar a quem não conseguia, o pai era mais rude, à maneira dele.” (E10)

“Os meus pais eram pessoas muito pobres, mas assisti por várias vezes a distribuir o milho por exemplo por pessoas ainda mais pobres.” (E15)

“Tenho alguns casos na família com deficiência, não sabia lidar, tenho filhos saudáveis, dou graças a Deus que são, tenho um primo com deficiência profunda, um cunhado, alguém tem que cuidar dele.” (E4)

“A causa que apoia, as experiências de vida, a minha esposa teve um cancro logo sou mais sensível a apoiar o IPO.” (E11)

4.2.7. Motivações para doações regulares

O objetivo é chegar aos doadores, atraí-los e fidelizá-los à causa/projeto. É fundamental criar empatia com a causa passando uma mensagem clara aos doadores, mas é, igualmente importante, dar algo em troca, ou seja, tornar o ato de doar numa parceria. A lealdade é uma das mais importantes variáveis para alcançar o sucesso da instituição. (Sargeant &

Woodliffe, 2007). Apesar de Ledingham & Bruning (1998) afirmar que o envolvimento da organização na comunidade em que opera, pode gerar lealdade para com uma organização entre os públicos-chave, quando esse envolvimento / suporte é reconhecido pela comunidade.

Quando questionados da regularidade das doações “Faz donativos regulares?” ; “Com que regularidade? Os entrevistados que frisaram anteriormente que a razão do donativo era ajudar e percebiam a sua importância para a instituição e que sabiam que caso não o fizessem a instituição não conseguia ser sustentável, referiram que faziam donativos regulares, todos os anos ou duas vezes por ano. Quando confrontados com os motivos que mais os levariam a doar regularmente para uma causa afirmaram que seria provável/muito provável doarem consoante o modo de abordagem da causa, que deve ser apelativo e diferenciador, o facto de conhecerem bem as histórias que a causa defende e o impacto social que a causa tem na sociedade. Dos 20 entrevistados, apenas 7 são doadores regulares.

“Faço doações regulares, depende da causa, da altura, se tiver disponibilidade financeira, há muitos pedidos, para as romarias, festas, não é vinculativo... Não há clube de futebol que não me batam à porta.” (E12)

“Não tenho nenhum donativo regular, ajudo na parte logística, mas financeiramente não.”

“Não tenho instituições regulares, antes tinha o F.C.V. agora não, mas são várias as instituições que ajudámos.” (E14)

“Preferimos distribuir o valor que temos para donativos.” (E15)

“Fazemos os donativos em função dos resultados da empresa” (E16)

“Fazemos donativos anuais.” (E17)

4.2.8. Estratégias de Fundraising da OSFL

Planear, identificar e classificar os alvos, cultivar a relação, pedir o donativo e acompanhar a doação reportando os resultados são as fases essenciais do processo de angariação de fundos.

Esta derradeira fase, a do acompanhamento, ou seja, a do feedback ao doador, a demonstração dos resultados obtidos com a ação em causa é crucial para a fidelização do doador, seja uma empresa, um individual ou uma fundação.

Reportar resultados, demonstrar o impacto na sustentabilidade financeira da instituição, apresentar o impacto do apoio dado é fundamental para que a empresa mantenha o apoio e/ou até volte a doar. Merchant, Ford & Sargeant (2009) afirmam que contar histórias reais de indivíduos ou episódios cujos *outcomes* foram visivelmente favoráveis, pode ser um ponto de partida para formar uma base de angariação de fundos mais eficazes.

Para as empresas, torna-se importante demonstrar que são participativas em causas de solidariedade social, já que é um elemento fundamental na sensibilização do seu público-alvo e que poderá influenciar, de forma bastante expressiva, o sucesso da sua imagem no seio da sociedade e, como consequência, o aumento do seu volume de negócios. Segundo Bhattacharya, Rao & Glynn (1995), é evidente o positivismo existente por parte das pessoas ao saberem que estão a adquirir produtos ou serviços de empresas que patrocinam OSFL.

Dos 20 entrevistados, apenas 2 não conheciam as estratégias de marketing da OSFL em estudo. Destacaram as iniciativas que desenvolvem e reconhecem a sua proatividade e empatia com a comunidade. Frisaram e evidenciaram a importância das mesmas na angariação de fundos.

“Achamos que a AIREV tem uma equipa de funcionários extremamente dinâmica que “não dorme”. Tendo em conta a quantidade de eventos, projetos e estratégias que sabemos que desenvolvem, achamos que são muito ativos na procura incessante de mobilização de fundos e que “vestem a camisola” como só algumas associações o fazem.” (E20)

“Faço confiança nas instituições que faço doações... Há instituições mais atentas, enviam cartas de agradecimento, aprecio o gesto, ficam-lhes bem, atualmente todas enviam, é bom porque faz-nos lembrar das instituições.” (E2)

“Eu só tenho a elogiar as estratégias de fundraising da AIREV, dou-vos os parabéns são sempre de sucesso.” (E15)

“Não gosto de agradecimentos públicos, não gosto de publicidade, gosto de um agradecimento informal (...) o agradecimento é o sorriso das pessoas.” (E7)

“A AIREV tem uma estratégia de marketing forte, em que na minha opinião, se abriu à comunidade e esta abraçou-a, pois há cerca de quatro/cinco anos ninguém conhecia a AIREV e no presente a AIREV é uma instituição conhecida, valorizada e acarinhada por toda a comunidade, sem exceção, onde cada evento realizado é como se de um convívio de família se tratasse.” (E20)

A partir da análise documental ao Plano de Marketing da AIREV verifica-se que, a análise SWOT identifica como pontos fortes ser a única instituição de apoio a pessoas com deficiência no concelho de Vizela e como referimos anteriormente é uma área que é muito sensível aos empresários em estudo. Outro ponto forte a destacar é o facto de ter muita notoriedade e ser muito acarinhada pela comunidade.

Um ponto fraco que se percebe e que reforça o que foi dito no capítulo do enquadramento teórico é a dependência financeira da organização e da necessidade premente de angariar fundos para garantir a sua sustentabilidade, para continuar a cumprir a sua missão.

Verifica-se na estratégia de marketing a necessidade de segmentar o mercado e de ir de encontro a cada parte interessada (*stakeholder*), porque cada um é um potencial doador e precisa de ser considerado e valorizado. Consta-se a partir da análise documental que a AIREV promove a adequação dos seus serviços e a sua estratégia às necessidades e expectativas de cada segmento de mercado, criando valor a cada um.

Constatamos também que a AIREV tem um projeto em curso «As 20+ Solidárias», ou seja 20 empresas que fazem donativos à organização e que garantam o seu funcionamento. Contudo, verifica-se que as estratégias de *fundraising* eram iguais, independentemente do doador, não auscultando as suas motivações, expectativas ou interesses.

A partir deste estudo, conseguimos identificar as diferentes motivações dos empresários para fazer donativos às OSFL, no âmbito da sua responsabilidade social. A partir daí, a OSFL deve definir as estratégias de marketing e assim fidelizar no tempo os seus donativos. Devemos cada vez mais acreditar que o marketing baseado na relação é o foco das estratégias de *fundraising*, de modo a garantir a sustentabilidade da OSFL.

Conclusão

É conhecido o estrangulamento que muitas instituições sofrem pela dependência financeira que têm das participações do Estado e das mensalidades dos utentes. Muitas são totalmente dependentes das referidas fontes de receita, mas a situação tem de ser alterada.

Cada vez mais o *fundraising* ocupa um lugar de destaque na dinâmica das OSFL e deve merecer por parte delas uma especial atenção, pois pode ser a solução para muitos dos seus problemas financeiros. Pressionadas pela dependência financeira dos apoios do Estado, muitas instituições têm-se desdobrado em iniciativas com o intuito de aumentar e diversificar as suas fontes de receita.

Esta dissertação teve como objetivo compreender as motivações dos 20 administradores de empresas selecionados para se tornarem doadores regulares da OSFL em estudo. Verificou-se que a forma de abordar as empresas deve variar, uma vez que cada um dos doadores tem diferentes motivações e expectativas perante as OSFL.

Percebeu-se que é fundamental ter alguém responsável pelo *fundraising*, alguém com formação, mas é fundamental envolver toda a instituição, dos colaboradores aos utentes, é necessário ter uma equipa especificamente dedicada à angariação de fundos. É um trabalho permanente e profissional, que exige formação e conhecimento, mas muitas instituições já estão despertas para esta realidade, avançaram e os ganhos estão à vista, corroborando os autores como Adrian Sargeant, que afirmam que as OSFL devem-se recrutar angariadores entusiásticos e comprometidos com a angariação de fundos e formar equipas dedicadas, pois a eficiência da equipa é mais importante do que a de grandes pessoas solitárias.

Concluimos que é crucial demonstrar os resultados ao doador, ou seja todo o benefício conseguido com a contribuição do doador deve ser atribuído a este. Devemos centrar todo o sucesso na contribuição do doador e isso deve ser-lhe mostrado. O feedback é fundamental para se conseguir fidelizar um doador, porque este gosta de saber os resultados do seu investimento e os entrevistados confirmam o quanto apreciam os agradecimentos quer públicos ou não. Os doadores informaram que gostam que lhes contem a razão do pedido de donativo, pode ser a da ação corrente da instituição ou um projeto específico.

É fundamental dedicar tempo e trabalho à elaboração da proposta, estudando bem o tecido empresarial, porque as empresas destacaram que são diariamente solicitadas para apoiar diferentes projetos e para eles optarem pela nossa causa, temos de ter uma estratégia de marketing bem definida e orientada.

As empresas informaram que ao apoiar uma OSFL podem ganhar reputação, reforço do envolvimento dos colaboradores e melhoria das relações com a comunidade, os fornecedores e os parceiros. A partir daqui e conhecendo os objetivos filantrópicos da empresa, a instituição deve definir uma proposta que lhes vá de encontro.

É importante reter que, atualmente as empresas estão mais seletivas, olham as doações mais como investimento, procuram uma relação win-win e a inovação e querem participar na estratégia, no fundo, querem ser parceiros. Daí que... só pedir dinheiro não chega. Nesse sentido, é fundamental organizar um plano de pedido, com estratégia e objetivos, avaliando os resultados e afinando a estratégia e apresentar contrapartidas. Deve existir uma «relationship fundraising», ou seja, tratar a empresa como parceiro, como um membro da equipa, para isso é imprescindível investir tempo no estudo das empresas e dos produtos para encontrar os alvos e a melhor forma de abordagem.

Deve ser demonstrado, de forma cativante e apelativa, rigorosa e transparente a história da nossa OSFL, a razão do nosso pedido, por forma a conseguir captar a atenção, o envolvimento e, sobretudo, a fidelização dos doadores.

Através deste estudo chegou-se à conclusão que o altruísmo prevalece e pode influenciar positivamente a tendência do doador a ser regular, no entanto, os doadores com elevado nível de voluntarismo, para além de serem regulares, são aqueles que realizam donativos de maior quantia e dão para várias OSFL. Os entrevistados referiram que apoiam a OSFL que percebem que mais necessidades têm, que se identifiquem com a causa social e que percecionem credibilidade da mesma. A partir daí as empresas entendem que devem fidelizar o seu donativo, pois caso contrário a OSFL não consegue garantir a sua sustentabilidade.

Outros fatores que prevaleceram neste estudo foi a importância que os doadores atribuem ao reconhecimento e ao agradecimento que as OSFL fazem pelos apoios financeiros que recebem. Dos 20 entrevistados, apenas 3 doadores referiram apreciar o reconhecimento da OSFL à empresa.

Algo que prevalece neste estudo foi a importância da história familiar dos doadores, ou seja, frisaram que assistiam aos seus familiares a fazerem donativos, a ajudarem os que

mais precisavam de apoio. Torna-se fulcral que as OSFL segmentem os seus mercados-alvo concentrando-se nas pessoas e empresas mais aptas a doar para a sua causa.

Em conclusão, quando se trata de prática de donativos, o doador regular, aquele que faz uma doação pelo menos uma vez por ano, o altruísmo é a motivação fundamental para o fazer, quando o objetivo primórdio é ajudar alguém. Neste âmbito, foi concluído que o valor do altruísmo é muito maior do que do egoísmo, sendo este último, um fraco determinante para a prática de doações pois, estes doadores tendem a realizar contribuições pequenas.

A preocupação deste estudo com o tema vai além de gerar informações que aprofundem o conhecimento. Trata-se também de contribuir para o debate sobre a responsabilidade social das empresas no âmbito das preocupações mais amplas com a formulação de novas estratégias de marketing, envolvendo parcerias com as OSFL, tendo em vista a adoção de medidas que contribuam para a sustentabilidade das OSFL e diminuam as desigualdades sociais.

Principais recomendações

Com base nos resultados desta dissertação, a OSFL em estudo pode incorporar contributos no seu plano de marketing para o ano 2017, para assim ir de encontro às expectativas dos seus *stakeholders* (doadores) e assim garantir a sua fidelização.

Limitações metodológicas

O facto de nos termos limitado a fazer entrevistas aos doadores de uma OSFL pode ter sido uma limitação. Assim sendo, os dados não podem ser generalizados e servir de base teórica para outros estudos. Outra limitação do presente estudo é o facto do mesmo ter sido desenvolvido pela Diretora técnica e *fundraiser* da instituição em causa, o que poderá levado ao enviesamento dos dados recolhidos com os doadores.

Investigações futuras

Deve-se em investigações futuras ter uma amostra que seja mais significativa e abrangente e que, caso seja possível o estudo seja realizado por alguém que não faça parte integrante da OSFL em estudo. Outra sugestão é que se cruzem as metodologias qualitativas e quantitativas para obtermos dados mais concretos e objetivos.

Bibliografia

- Abreu, M. (2009). Glossário de fundraising: Call to action, Consultadoria em Fundraising.
- Abreu (2012). Drivers of donations practices: Altruism and religiosity revisited. Dissertação de Doutoramento, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Marketing.
- AccountAbility. AA1000 Stakeholder Engagement Standard, AccountAbility 1–39 (2011). London, UK. Retrieved from <http://aa1000ses.files.wordpress>.
- Amato, P. R. & Bradshaw, R. (1985). An explorative study of people's reasons of delaying or avoiding help seeking. *Australian Psychologist*. 20(1).
- Anderson L. (2007). Conspicuous Charity: M.Sc. Thesis. Texas A&M University: USA
- Andrade, M. G. V. (2006). Organizações do terceiro Setor: Estratégias para captação de recursos junto a empresas privadas.
- Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007). Economia do conhecimento: Organizações sem fins lucrativos. SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Andreasen, A.R., Kotler, P. (2008). Strategic marketing for nonprofit organizations. Prentice Hall, upper Saddle e River, NJ.
- Andreoni J. (1990). Impure altruism and donations to Public Goods: A theory of warm-glow giving. *The Economic Journal* 100(401): 464–477. Goods.
- Andreoni, J. (1998). Toward a theory of charitable fund-raising. University of Wisconsin – Madison. *Journal of Political Economy*, Vol.106, nº6, pp. 1-28.
- Ashley. (2002). Ética e responsabilidade Social nos negócios. Saraiva.
- Azevedo, C. e Couto, P. (2010). Desempenho, sustentabilidade e eficiência económica em OSFL. Em: Franco, R., Azevedo, C. e Meneses, J., eds. 2010. *Gestão de organizações sem fins lucrativos – o desafio da inovação social*. Porto: Vida Económica, pp.371-407.
- Balser, D. & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness: *Nonprofit Management and Leadership*, 15: 295-315.
- Bardin, L. (1997). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Benner, A., and Van Hoomissen, T. (1991). Nonprofit organizations in the mixed Economy, *Annals of Public and Co-operative Economics*, 62, (4), 519-550.

- Berber, P., Brockett, P., Cooper, W., Golden L. e Parker, B. (2011). Efficiency in fundraising and distributions to cause-related social profit enterprises. *Socio-Economic Planning Sciences*, vol.45, 1-9.
- Berrett, R. (2003). Factors underlying the inclination to donate to particular types of charity. *International Journal of Nonprofit Voluntary Sector Marketing*, 8 (1).
- BITC (2004). Brand benefits of cause related marketing: How cause related marketing impacts on brand equity. *Consumer Behaviour, and the bottom line, Business in the Community, Research International*. London, pp. 1-12.
- Bodgan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2002). *Contemporary Marketing*. Mason: Thomson Learning.
- Bowen, J. (2002). Benefits of a Marketing Plan: *Gaming Research & Review Journal*, 6 (2), 73-87.
- Bradshaw, J. (2003). *Fundraising guide for NGOs: VSO working papers in development*, Putney Bridge Road. London, 3-87.
- Brennan, L. & Brady, E. (1999). Relating to marketing? Why relationship marketing works for non-profit organizations. *Journal Nonprofit Volunt. Sect. Mark*, 4:327-337.
- Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning* 51 (1), 74-81.
- Burke, L. & Logsdon, J.M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29 (4), 495-502.
- Burnett, Ken (2002). *Relationship fundraising. A donor Based approach to the business of raising money*”, Second Edition, The White Lion Press, United States of America.
- Burnett, K. (2011). As pessoas doam para causas atrativas. *Impulso Positivo. Especial fundraising*, nº3, Maio/Junho.
- America K. (2003). *Fundraising in time of crisis*. Jessey – Bass. San Francisco.
- Campomar, M. (1977). O plano de marketing. *Revista Marketing*, 51, 54-58.
- Campomar, M. (1982). *Contribuições ao estudo de planeamento e confeção de planos em marketing (uma aplicação em concessionárias de automóveis)*. Tese de livre-docência. São Paulo: USP/FEA.
- Campomar, M. (1983). Revisando um Modelo de Plano de Marketing. *Revista Marketing*, 121.

- Cançado, A. C., Tenório, F. G., & Pereira, J. R. (2011). Gestão Social: Reflexões Teóricas e Conceituais. *Cadernos EBAPE.BR*, 9 (3), 681–703.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia de Investigação: Guia Prático para Autoaprendizagem* (2ª edição). Lisboa. Universidade Aberta.
- Carroll, S. & Staterk, K. (2008). Revenue diversification organizations: Does it lead to financial stability? *Journal of Public administration Research and theory*, vol.19, pp.947-966.
- Carvalho, A. (2010). Quantifying the Third Sector in Portugal: An Overview and Evolution from 1997 to 2007. *Voluntas*, 21, 588–610.
- Casarotto, N. (2002). *Projeto de negócio: Estratégias e estudos de viabilidade: redes de empresas, engenharia simultânea, plano de negócio*. São Paulo: Atlas.
- Churchill, Jr., & Peter, P. J. (1990). *Marketing: Criando valor para o cliente*. São Paulo. Saraiva.
- CIRIEC (2007).). European Economic and Social Committee by the International Centre of Research and Information on the Public Social and Cooperative Economy.
- Clotfelter, C. (2002). *The Economics of Giving: Revised paper* (available from <http://www.pubpol.duke.edu/people/faculty/clotfelter/giving.pdf>) of Clotfelter, C. (1997). “The Economics of Giving.” in Barry, J. and B. Manno, eds (1997). *Giving better, Giving Smarter – Working Papers of the National Commission on Philanthropy and Civic Renewal*. Washington D.C.: 31-55.
- Cousins, L. (1990). Marketing Planning in the Public and Non-Profit Sectors. *European Journal of Marketing*, 24(7), 15-31.
- Cousins, L. (1991). Marketing Plans or Marketing Planning? *Business Strategy Review*, 2 (2), 35-55.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five approaches* (2nd ed.)Thousand Oaks. CA : Sage.
- Dalhouse, W. N. (1972). How to make a marketing plan. *Banking*, 65 (2), 40-43.
- Davis, M. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.44(1), 113-126.
- De Ven (2000). V Congresso Português de Sociologia - Sociedades Contemporâneas - Reflexividade e Ação. Braga, Universidade do Minho, 2004.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Edmonson, A. & McManus, S. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. *Academy of Management Review*, 32, 1155-1179.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2005). *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Thomson, Brasil.
- Filho, Filho, C. (2006). Responsabilidade Social e Governança, o Debate e as implicações. *Thamoson*.
- Franco, R. (2010). Marketing nas OSFL. em: Franco, R., Azevedo, C. e Meneses, J., eds. 2010. *Gestão de organizações sem fins lucrativos: O desafio da inovação social*. Porto. *Vida Económica*, pp.229-268
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005). O sector não lucrativo português numa perspetiva comparada. *Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa & Johns Hopkins University*, 1 – 48.
- Franco, R. C.; et al. (2005). *O Sector Não Lucrativo Português numa Perspetiva Comparada*. Lisboa: Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa/John Hopkins University.
- Freeman, E. & Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review* (pre-1986), Vol. 25, n ° 3, pp. 88- 106.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. & McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. SSRN Electronic Journal.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, New York.
- Friedman, A. L. & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39: 1–21
- Friedman, A. & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*: Oxford University Press. Nova Iorque.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Goode, W. J., & Hatt, P. K. (1972). *Métodos em Pesquisa Social* (4.ª ed.). São Paulo. Nacional.

Graney, M.J., Graney, E.E. (1974). Communications Activity Substitutions in Ageing. *Journal of Communications* 24 (3), 88-96.

Griffin, A. (1993). Metrics for Measuring Product Development Cycle Time. *Journal of Product Innovation Management*, 10: 112–125.

Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing* 2005 39:3/4, 309-327

Hansmann, H.B. (1980). The role of nonprofit enterprise. *Yale Law Journal*, Vol. 89 No. 5, pp. 835-901.

Hanson, John H. (1997). Strategic management and fundraising a planning model for resource development in the nonprofit organization, in *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 2, N. 4, pp. 315-323

Harrison, J. S. (2005). *Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos*. Porto Alegre. Bookman.

Hax, N. S., & Majluf, A. C. (1991). *The Strategy Concept and Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International Editions.

Henley, Teri K. (2001). Integrated Marketing Communications for Local Nonprofit Organizations: Developing in Integrated Marketing Communications Strategy. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 9, 141-155.

Herzer, D.; Nunnenkamp, P. (2012). Private donations, government grants, commercial activities, and fundraising: Cointegration and causality for NGOs in International development cooperation, *Kiel Working Papers*, n. 1769, pp-133.

Hooley, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (2005). *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. São Paulo. Pearson-Prentice Hall.

Husted (2003). Governance choices for corporate Social Responsibility: To contribute, collaborate or internalize? *Long Range Planning*.

Hyndman, N. (1990). Charity accounting — an empirical study of the information needs of contributors to uk fund raising charities. *Financial accountability & management*, 6: 295– 307.

Ikeda, A. A. (2005). Trabalho sobre planejamento de marketing: Trabalho inédito preparado especialmente para a banca examinadora do concurso de títulos e provas para provimento de um cargo de professor titular no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. USP/FEA.

- INE – Instituto Nacional de Estatística (2010). Conta Satélite da Economia Social. Disponível em www.ine.pt.
- Jamali, D. & Mishak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics* 72, 362.
- Jones, V. (2003). Gestão de Marketing. In S. R. Dias (Org.), *Plano de Marketing*. São Paulo. Saraiva.
- Karlan, D. & List, A. (2007). Does Price Matter in Charitable Giving? Evidence from a Large-Scale Natural Field Experiment. *American Economic Review*, American Economic Association, vol. 97(5), pages 1774-1793.
- Keim, L. (2001). *Fundraising in time of crisis*. Jessey Bass, San Francisco.
- Kelly, J. (2014). Quer comprar uma causa? – JN Noticias magazine, disponível em: <http://bundlr.com/clips/52e3c06426c4a51ec2000734>
- Kohli, A, & Jaworski, B. J. (1991). Market Orientation: The Construct, Research, Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 1-18.
- Kolm, S. (2000). Introduction to the economics of altruism, giving, and reciprocity. Equality Exchange paper. Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, Vol.35, 3-12.
- Kotler, P. and Murray, M. (1975), Third sector management: The role of marketing, *Public Administration Review*, Vol. 35 No. 5, pp. 467-472.
- Kotler, P. (1979). Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations. *Journal of Marketing*, vol. 43 (1), 37-44.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: A edição do novo milênio*. São Paulo. Prentice Hall.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Wiley, Hoboken, NJK, P.320.
- Kotler, P. (2005a). *Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2005b). *O marketing sem segredos: Philip Kotler responde as suas dúvidas*. Porto Alegre: Bookman.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing (12a ed.)* São Paulo. Prentice Hall.

- Kotler, P. (2008). *Administração de Marketing. Análise, Planeamento, implementação e controle*. 5ª ed. Atlas. San Francisco.
- Kotler, P. & Gary, A. (2010). *Principles of Marketing*. 13th ed. Upper Saddle River. NJ. Pearson/Prentice Hall.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa. McGraw Hill.
- Lane, S., & Clewes, D. (2000). The implementation of making planning: A case study in gaining commitment at 3M (UK) Abrasives. *Journal of Strategic Marketing*, 8, 225-239.
- Lee, L., Piliavin, J.A. and Call, V.R.A. (1999). Giving time, money, and blood: Similarities and differences, *Social Psychology Quarterly*, Vol. 62 No. 3, pp. 276-290.
- Lins, M. L.; Pires, S., (2003). *Dadiva Económica Social e Cooperativismo: a promulgação de uma nova ética societária?* UniRcoop, Vol. 1.
- Liston, C. (2013). Analyzing disclosure practice of religious nonprofit organizations using partial disclosure Index. *Journal of Business Ethics*, 894(2), 115–135.
- Liu, W.; Aaker, J. (2008). The happiness of giving: the time-ask effect, *Journal of Political economy*, V.85, N.2, pp. 409-413.
- Madill, J. & O'Reilly, N. (2010). Investigating social marketing sponsorships: Terminology, stakeholders, and objectives. *Journal of Business Research*, vol. 63, 133-139.
- Maignan, I. & Ralston, D.A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from business, self-presentations. *Journal of International Business Studies*.33 (3), pp. 497-514.
- Mccarthy, E. J. (1996). *Basic marketing: A global managerial approach*. USA: McGraw-Hill.
- Mcdonald, M. (1992). Strategic marketing Planning: a state-of-the-art review. *Marketing Intelligence & Planning*, 10 (4).
- Mcdonald, M. (2004). *Planos de Marketing: planeamento e gestão estratégica: como criar e implantar*. Rio de Janeiro. Elsevier.
- Mcdonald, M. (2005). *Planeamento estratégico de marketing: Teoria e prática*. In M. Baker (Ed.), *Administração de Marketing*. São Paulo. Editora Campus-Elsevier.
- McDonald, R.E. (2007). An investigation of innovation in nonprofit organizations: The role of organizational mission, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 36 No. 2, pp. 256-281.
- Medeiros, J. B. (2000). *Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas* (2.ª ed.). São Paulo. Atlas.

- Melícias, V. (2003). A responsabilidade social das empresas. CES.
- Mendonça, P. & Schommer, P. (2000). O marketing e sua relação com o social: Dimensões conceituais e estratégicas e o caso de duas organizações em interação. In: XXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – (ANPAD). Rio de Janeiro: Anais.
- Merchant, A., Ford, J. B. & Sargeant, A. (2010). Charitable organizations: Storytelling influence on donors' emotions and intentions. *Journal of Business Research*, vol.63, 754-762.
- Moreira, C. (2007). Teorias e Práticas de Investigação. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Mourão, P. R. (2008). What has the Economics of giving Giving to Economics? The Contemporary situation, in *Journal of Economic and Social Research*, 10(1), pp. 1-33
- Mourão, P. R. (2013). Dar olhando a quem – estudo sobre o projeto “Todo Homem é meu Irmão”, *Revista Innovar jornal*, Vol. 23, nº 49, Julho/Setembro, pp.131-139.
- Naisbitt, J. (1999). High tech high touch: Technology and our search for meaning. EUA: R. Wyler.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1992). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*.
- Nicolau, I., & Simaens, A. (2008). O impacto da Responsabilidade Social das Empresas na Economia Social. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.
- Okten, C; Weisbrod, B. (2000). Determinants of donations in private nonprofit markets. *Journal of Public Economics*, Vol. 75, N.2, pp. 255-272.
- Naisbitt, J. (1999). High Tech High Touch: Technology and Our Search for Meaning. EUA: R. Wyler.
- Pardal, L. & Correira, E. (1995). Métodos e técnicas de investigação social. Lisboa: Areal Editores.
- Pereira, M.A. (2012). Setor Social tem de apostar no marketing e no fundraising. *Impulso Positivo*, nº12, Novembro/Dezembro.
- Pereira, M. L. (2013). Comunicação, estratégia e organizações: A sociedade em rede em seu conceito, sua dinâmica e suas perspectivas para a comunicação organizacional. In J. J. A. C. org. Ana Lúcia Novelli, Cláudia Peixoto de Moura (Ed.), *ABRAPCORP 2013: Teorias e Métodos de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (EDIPUCRS.*, pp. 16–37). Porto Alegre - Rio Grande do Sul - Brasil. Retrieved from <http://www.pucrs.br/edipucrs>

- Polizei, E. (2005). *Plano de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior* (13.^a ed.). São Paulo: Editora Campus.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006). *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review, Vol. 84 No. 12, pp. 78-92
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review. Vol.89, n.5
- Qui, S. Q. & Dumay, J. (2011). *The qualitative research interview: Qualitative Research in Accounting & Management* .Vol. 8 Iss: 3, pp.238 – 264
- Quintão, C. (2004). *Empresas de Inserção renovação do terceiro sector : Notas em torno das problemáticas e desafios no contexto da União Europeia, comunicação apresentada no VIII Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, – A Questão Social no Novo Milénio, Centro de Estudos Sociais, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.*
- Quintão, C. (2011). *O Terceiro sector e a sua renovação em Portugal : Uma abordagem preliminar*. Porto. Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc Van (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2^a ed., Gradiva, Lisboa.
- Rego, A. & Cunha, M.P. (2005). *Downsizing e despedimentos: uma perspetiva crítica*.
- Reich (1998). *The new meaning of corporate Social Responsibility*. California Management Review, 40.
- Retolaza, J. L. (2015). *An Innovative Approach to stakeholder theory: Application in Spanish transnational corporations*. Review of Business Management, 17 (55), 1007 – 1020. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Vol. 4 , n.º3, 30-40.
- Rocha, A., & Christensen, C. (1999). *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo. Atlas.
- Salomon, L. M; Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national - analysis*, printed in Great Britain, Bell & Bain Ltd, Glasgow.
- Salamon, M. (1998). *Facets of the Nonprofit Sector: Policy Implications of Scale and Structure*. XXth Anniversary Conference of the CVO: Third Sector Organization in a Changing Policy Context.
- Sargeant, A. (1996). *Soliciting the Corporate Pound: A Survey of Corporate Givers*, Professional Fundraising, October, pp28-29.

- Sargeant, A. (2001). Using donor lifetime value to inform fundraising strategy: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 12 No. 1, pp. 25-38.
- Sargeant, A. & Jay, E. (2004). *Building donor loyalty: The fundraiser's guide to increasing lifetime value*, Jossey Bass, San Francisco.
- Sargeant, A. S. (2004). Trust and Relationship commitment in the United Kingdom voluntary sector: Determinants of donor behavior, *psychology & Marketing*, pp.613-635.
- Sargeant, A. & Woodliffe, L. (2007). Individual giving behavior: A multidisciplinary review, in Sargeant A. and Wymer W (Eds) *The Routledge Companion to Nonprofit Marketing*, Routledge, London, pp 111-144.
- Sargeant, A., West, D. C., Jay, E. (2007). The relational determinants of nonprofit web site fundraising effectiveness: An exploratory study, *Nonprofit Management & Leadership*, 18 (2), pp. 141-156.
- Sargeant, A.; Woodliffe, L. (2007). Gift giving: An interdisciplinary review, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, V. 12, N.4, pp. 721-734.
- Sargeant, A. and W.L. (2008). Individual giving behavior: A multidisciplinary review, in: Sargeant, A., Wymer, W. (Eds.). *The Routledge Companion to Nonprofit Marketing*, Routledge, New York, pp. 117-151
- Sargeant A. & Jay, E. (2010). *Fundraising Management: Analysis planning and practice*, 2nd edition, Routledge. London.
- Salomon L. M. (2010). The changing of nonprofit leadership and management: In the *Jossey – Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, Renz DO (eds.) John Willey & Sons: San Francisco.
- Salamon, L.M., Sokolowski, S.W. and Geller, S.L. (2012). *Holding the fort: nonprofit*.
- Semenik, R. J., & Gary, J. B. (1995). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Makron Books.
- Severino, A. J. (2000). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo. Cortez.
- Shuy, R. W. (2002). In-person versus telephone interviewing. In Jaber F. Gubrium & James A Holstein (Eds.), *Handbook of interview research: Context and method* (pp.537-555). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smith (2003). *Corporate Social Responsibility. Whether or how?* *California Management Review*.
- Sobreiro, V. (2011). *Evolução histórica das IPSS: Sou tudo e não sou nada disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3012/1/Disserta%20a7%20de%20Mestrado.pdf>* , Dissertação de Mestrado.

- Spawton, T. (1991). The marketing plan in *European Journal of Marketing*, 25 (3), 38-48.
- Stevens, R., Loudon, D., Wrenn, B., & Warren, W. (2001). *Planeamento de Marketing*. São Paulo: Makron Books.
- Suri A. (2009). *International fundraising. Now more important than ever?* Philantropia, New York.
- Tapp, A. (1996). Charity brands: A qualitative study of current practice. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 1(4):327 – 336.
- Wick (1999). *The five strategies for fundraising success: A mission based guide to achieving your goals*, Jessey Bass, San Francisco.
- Weihrich, H. (1982). The Tows Matrix – A tool for situation analysis. *Longe Range Planning*, 15 (2), 54-66.
- Weinstein S. (2009). *The complete guide to fundraising management*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Weisbrod, B.A. (1975). Toward a theory of the voluntary nonprofit sector in a three: sector economy, in E.S. Phelps.
- West P. (2004). *Conspicuous compassion: Why sometimes it really is cruel to be kind*, 1st ed. Civitas. Institute for the Study of Civil Society. London.
- Westwood, J. (1996). *O Plano de marketing* (2.^a ed.). São Paulo. Makron Books.
- Windsor D. (2001). The future of corporate Social Responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Wolfgang Keck, Martina Schubert (editors): *Training manual Corporate Social Responsibility*. Vienna, 2007.
- Wymer, W., Knowles, P. & Gomes, R. (2006). *Nonprofit marketing: Marketing management for charitable and nongovernmental organizations*, Sage publications, Thousand Oaks, CA.
- Yin, R. K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso: Desenho e Métodos* (2 ed.). Porto Alegre. Bookman.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planeamento e métodos*, Porto Alegre, Bookman Edition.
- Yin R. (2009). *Case study research: Design and methods*.
- Young (1981). Commercialism in nonprofit social service associations. *Journal of a policy analysis and management*, 17,278-297.
- Zimmermann, J. A. M. & Stevens, B. W. (2006). The use of performance measurement in South Carolina nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 16: 315– 327.

Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro

Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro

Anexo 1- Entrevista semiestruturada

A) Função e Motivações

- 1- Pode-me dizer o seu nome?
- 2- Qual a sua função na Empresa?
- 3- Há quanto tempo trabalha nesta empresa?
- 4- Quais os seus objetivos de trabalho/ objetivos da equipa?
- 5 - Quais os objetivos gerais da empresa?

B) Donativos

- 6- Já alguma fez um donativo a uma OSFL? O que o motiva?
- 7- Utiliza os donativos ao abrigo da lei do Mecenato?
- 7- Já fez algum donativo à AIREV?
- 7- Se não porquê?
- 8-Tem conhecimento da forma como foi aplicado o seu donativo?
- 9 – Fizeram-lhe perceber o quanto o seu donativo era importante para a instituição e para a causa?
- 10- Enviaram-lhe alguma carta ou email de agradecimento?
- 11- Apreciou o agradecimento?
- 15- Faz donativos a outras organizações? Quantas?
- 16- Se faz, porquê?
- 17- O que o motiva a fazer donativos a várias organizações?
- 12- Faz donativos regulares?

13- Com que regularidade?

14- Se não porquê?

18- O que o motiva a fazer donativos regulares?

C) Conhecimento da AIREV

19- Conhece a AIREV há quanto tempo?

20- Sabe a causa que a AIREV apoia?

21- Identifica-se com a causa da AIREV (Deficiência)?

22- Tem conhecimento do Plano de Intervenção da AIREV?

23 - Conhece os seus projetos?

24 - Conhece as suas estratégias de angariação de fundos?

25- Como as descreve?

D)Outros dados pessoais

26-Que idade tem?

27- Qual a sua naturalidade?

28-Onde vive?

29- Que habilitações tem?

30- Tem filhos?

31- Tem outras atividades paralelamente desenvolvidas?

32- Quais as profissões dos seus pais?

33- Que relação tem com a sua família (irmãos, pais, outros)?