

INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, a Economia Social tem vindo a adquirir uma importância social e económica crescente pelo papel que vem desempenhando na oferta de bens e serviços sociais a que nem o mercado nem o sector público conseguem dar resposta. Assim, as organizações que compõem este sector enfrentam uma acção cada vez mais desafiante, tendo como finalidade comum o esforço de promover o bem-estar nas pessoas e na sociedade em que se inserem, contribuindo assim para maior coesão social e desenvolvimento sustentado.

Para a concretização das suas múltiplas acções, estas organizações sem fins lucrativos, para além dos rendimentos que geram dos seus serviços, dependem em larga escala de financiamentos externos.

Com o alargamento da sua esfera de acção fruto das mudanças sociais e económicas, deparam-se com necessidades acrescidas de financiamento, fazendo com que a capacidade de geração e captação de fundos seja um dos grandes desafios destas organizações. Sendo, em muitos casos, a maior parte do financiamento obtido a partir de fontes externas, nomeadamente doações de empresas e particulares, faz com que exista uma elevada dependência de outras entidades e a falta de previsibilidade e regularidade dos mesmos pode exigir à organização competências acrescidas na sua gestão organizacional.

Neste sentido, o objectivo deste trabalho visa entender as exigências que são necessárias para manter um fluxo de entrada de doações e as formas de mobilização das mesmas para a concretização das actividades, de maneira a analisar o impacto que os donativos têm na gestão das organizações sociais.

De forma a realizar este objectivo, a metodologia seguida foi o estudo de casos de forma a analisar as diferenças e as semelhanças que as várias organizações estudadas apresentam relativamente às possibilidades e às limitações que os donativos provocam na gestão organizacional.

O estudo é composto por cinco partes. Na que se segue, o capítulo 1 desenvolve a compreensão do conceito da Economia Social, bem como a importância da sua acção e o papel das organizações sociais na sociedade. No capítulo 2, apresenta-se os tipos e as fontes de financiamento que estas organizações normalmente possuem e discute-se a falta de autonomia que poderá existir devido ao facto das organizações necessitarem de fundos

externos. No capítulo 3 sobre o impacto do financiamento através de donativos na gestão das organizações sociais, apresenta-se as motivações e as barreiras do acto de doação, reflecte-se sobre a necessidade de gestão nestas organizações receptoras de donativos e apura-se o impacto que o financiamento através de donativos implica nas práticas de gestão, nos custos suportados para a efectivação da captação de fundos e as competências necessárias nos recursos humanos destas organizações.

Após estes três capítulos de revisão de literatura, o capítulo 4 representa o estudo de casos onde se expõe os resultados obtidos da análise de um grupo de organizações sociais, e no final se faz a discussão geral desses resultados. Por fim, no capítulo 5, apresentam-se as principais conclusões do estudo e se abrem algumas perspectivas de investigação futura.

1. A ECONOMIA SOCIAL E O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

1.1 A ECONOMIA SOCIAL

1.1.1 O Conceito de Economia Social

A Economia Social é constituída por um conjunto de organizações que visam o desenvolvimento da cidadania com o intuito de um melhoramento da coesão social, onde a principal finalidade é servir as pessoas, ou seja, satisfazer as necessidades dos indivíduos e das respectivas comunidades, de forma a promover um desenvolvimento sustentado. A missão da Economia Social passa, assim, pela produção de bens ou serviços e pelo interesse pela sociedade, onde o grande desafio que enfrenta está na “*promoção das pessoas e no serviço da comunidade*” (Campos, 2005: 7).

O conceito de Economia Social tem sido desenvolvido no âmbito do CIRIEC (International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy) e progressivamente reconhecido pela União Europeia que, no seu *Manual para a elaboração das contas satélite das empresas da economia social (cooperativas e mutualidades)* apresenta uma definição abrangente, tendo em conta os critérios compreendidos na Carta de Princípios da Economia Social determinada pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Associações e Fundações (CEP-CMAF):

“Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado, fornecendo bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos, e em que a distribuição pelos sócios de eventuais lucros ou excedentes realizados, assim como a tomada de decisões, não estão directamente ligadas ao capital ou às cotizações dos seus associados, correspondendo um voto a cada um deles. A economia social também inclui empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que prestam serviços de “não-mercado” a agregados familiares e cujos eventuais excedentes realizados não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam.” (Chaves e Monzón, 2006: 5).

É este também o conceito que é utilizado em estudo recente sobre a Economia Social na União Europeia, em que a especificidade das organizações da Economia Social reside essencialmente na prioridade de satisfação das necessidades dos indivíduos e na promoção de princípios como a não lucratividade, a gestão democrática, participativa e independente face ao Estado e, na expressão de valores como a solidariedade social, democratização das actividades económicas

e sociais e o desenvolvimento integrado da sociedade (Chaves e Monzón, 2006). É também nesta linha de pensamento que Nunes, Reto e Carneiro (2001: 33) afirmam que “... a noção de *Economia Social* recobre duas realidades claramente distintas, ligadas entre si por valores de *autonomia e solidariedade social (cidadania)*: por um lado, a *Economia Social* enquanto *actividade de suporte social (...)* por outro, a *Economia Social* como um modelo de *actividade económica alternativo ao capitalismo...*”.

Contudo, a designação de *Economia Social* para caracterizar o conjunto de organizações mencionadas não é única. Várias outras têm sido adoptadas, que não se referindo a realidades coincidentes, têm uma larga sobreposição entre si sendo, por vezes usados indiferentemente: Terceiro Sector, Sector sem Fins Lucrativos, Sociedade Civil e *Economia Solidária*. Esta diversidade de conceitos tem raiz nos contextos históricos e sociais que promoveram o seu desenvolvimento, havendo zonas onde predominam mais uns que outros. Assim, Quintão (2004) citado por Simaens (2007), considera existirem três perspectivas: a francófona, a anglófona e a da União Europeia. Na perspectiva francófona utiliza-se mais a designação *Economia Social* e predomina na França, Bélgica, Quebec, Portugal, Espanha, Itália e Suécia; na perspectiva anglófona predomina a designação *Sociedade Civil* e “*Non-Profit*”, enquanto na União Europeia o Terceiro Sector tem sido a expressão mais utilizada, apesar do progressivo reconhecimento do termo *Economia Social*.

Independentemente da nomenclatura que lhe está associada, é indiscutível a relevância deste sector nas economias e nas sociedades.

1.1.2 A Importância da Economia Social

Numa sociedade globalizada, onde frequentemente surgem fenómenos como o aumento do desemprego, o envelhecimento da população e o aumento da emigração que promovem e aprofundam as desigualdades sociais, as fraquezas do sistema de segurança social e a insuficiência do mercado que funciona numa lógica de lucro, deixam em aberto um conjunto de problemas cuja solução se encontra, de forma crescente, na esfera da sociedade civil, fazendo emergir organizações fora das leis de mercado e da tutela dos poderes públicos.

É assim, que a *Economia Social* tem vindo a representar uma parte cada vez mais importante na prestação de serviços, tendo relevância não só ao nível social mas também económico, quer no que se refere à produção de riqueza, quer no que se refere ao emprego.

A quantificação desta importância na economia portuguesa apresenta, contudo, dificuldades. Por um lado, ao nível estatístico não existem dados sobre alguns tipos de organizações e, por outro, a heterogeneidade de objectivos das organizações que têm a mesma classificação jurídica é elevada. Para além deste facto, as organizações são muito diversificadas no que respeita aos seus modelos organizacionais, devido à existência de formas jurídicas distintas e práticas diferenciadas exercidas dentro da mesma família organizacional (Nunes, Reto e Carneiro, 2001).

Apesar disso, existem alguns estudos que procuram estimar o peso deste sector, usando, embora designações alternativas que não correspondem exactamente ao mesmo conceito, conforme anteriormente referido. Segundo um relatório do Parlamento Europeu (2009), a Economia organizações, pelo que gera 6% do emprego total nos países pertencentes à União Europeia.

De acordo com o estudo de Franco *et al* (2005), a Sociedade Civil tem em Portugal uma força económica significativa, representando 4,2% do PIB, ou seja, cerca de 5,4 mil milhões de euros. As entidades não lucrativas que constituem este sector empregam 227 mil trabalhadores, o que corresponde a 4,2% da população activa portuguesa, dos quais 71% em posições remuneradas e o restante em regime de voluntariado. Quando em comparação com os outros 37 países estudados, Portugal no que respeita ao número de empregados economicamente activos, encontra-se ligeiramente abaixo da média, posicionando-se abaixo da generalidade dos países da Europa Ocidental, como a Holanda, a Suíça, a França ou a Alemanha e acima dos países de Leste, como a Hungria e a Polónia. No que se refere ao número de voluntários em organizações da Sociedade Civil, Portugal com uma percentagem de 29%, fica abaixo da média tanto de países desenvolvidos (37%) como de países em desenvolvimento (32%).

De uma forma mais parcelar, Nunes *et al* (2001), estimaram que cerca de 2.2% da população activa portuguesa no ano de 1997 se encontrava a trabalhar em organizações do Terceiro Sector que, neste estudo, abrangeu as cooperativas, as mutualidades, as associações e as fundações. Por sua vez, as cooperativas em 1996, geraram receitas que corresponderam cerca de 5 % do PIB nacional.

Para além da importância económica a Economia Social desempenha um papel social de grande relevo. Por vezes são a única forma viável de resolver problemas sociais, como por

exemplo a assistência dos mais idosos junto das suas comunidades locais, a captação de população para as zonas mais desertificadas através dos empregos que estas organizações criam, e a viabilização da vida económica local como é o caso das cooperativas agrícolas (Nicolau e Simaens, 2009).

1.2 AS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL

A actividade das organizações sociais facilita o acesso de bens ou serviços a pessoas que deles necessitam, contribuindo para a solução de problemas sociais concretos. As áreas de actuação são várias e entre elas destacam-se, a educação, os serviços sociais, a saúde, o alojamento, a cultura e o ambiente. A área de actuação mais significativa é a dos serviços sociais. De acordo com Franco *et al* (2005), em Portugal os serviços sociais são os que têm maior expressão, ocupando 48% da força de trabalho que actua na Sociedade Civil. O campo cultural e recreativo tem menor expressão ocupando 10%; a educação 8% e a saúde 2%.

A especial importância dos serviços sociais como área de actuação das organizações sociais é também referida por Simaens (2007) que, com base nos dados da DGEEP (2005), anota que este tipo de serviços é fornecido, maioritariamente, por estas organizações. Assim, em 2004, ofereciam cerca de 73% dos serviços e equipamentos sociais, contra 25% das entidades privadas lucrativas e 2% de entidades públicas.

Do ponto de vista jurídico, as organizações da Economia Social apresentam-se sob diferentes formas: Misericórdias, Cooperativas, Fundações, Associações e Mutualidades.

As Misericórdias já ultrapassaram o meio milénio de existência e são consideradas pelo Estado como associações constituídas na ordem jurídico-canónica, com o objectivo de providenciar assistência nas áreas como a saúde e acção social. Actualmente, a União das Misericórdias Portuguesas (UMP) integra e coordena aproximadamente 400 Santas Casas de Misericórdia em Portugal.

Com surgimento no século XIX, as Cooperativas constituem associações de propriedade comum que visam satisfazer necessidades económicas, sociais e culturais. De acordo com o organismo público que as tutela, o INSCOOP (Instituto António Sérgio para o Sector Cooperativo), existiam 3288 no ano de 2008. O ramo com maior número de Cooperativas é o agrícola (27,4%) seguido dos ramos habitação/construção (17.2%) e serviços (16%). Há uma

década atrás, existiam menos 477 cooperativas, o que reflecte o crescimento significativo destas organizações ao longo dos anos.

No que concerne às Fundações, estas tiveram um crescimento mais significativo após o ano de 1980, por força de uma maior estabilidade económica e social em Portugal (Nunes, Reto e Carneiro, 2001). Em 1999, foram registadas 800 Fundações Portuguesas e no seu âmbito de actuação predomina na solidariedade social (Barros e Santos, 2000).

As Associações têm uma forte expressão em Portugal e, conforme refere Simaens (2007), existe uma enorme diversidade podendo assentar em objectivos muito diversos, tais como, sindicais, religiosos, profissionais ou de carácter académico, desportivo ou cultural. Devido a esta multiplicidade, torna-se difícil contabilizar a sua extensão, visto não existir uma base de dados que consolide todo o seu conjunto.

Por fim, as Mutualidades tiveram um grande desenvolvimento a partir dos meados do século XIX até à década de 1930. Nas últimas décadas o seu número tem vindo a decrescer e actualmente existem cerca de 101 Associações Mutualistas em Portugal. A maioria delas são muito pequenas (associações locais, por vezes ao nível de freguesia) e têm principalmente como finalidade assegurar a protecção social e a prestação de serviços de saúde (Pitacas, 2009).

Independentemente da forma jurídica, as organizações que prossigam fins de solidariedade social na sua actividade, podem obter o Estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social¹ (IPSS), por parte da Direcção-Geral da Segurança Social (DGSS). De acordo com este estatuto específico, as IPSS são constituídas por iniciativa privada com o objectivo de conceder bens e prestar serviços na área de acção social, sem intuito lucrativo. O estatuto é atribuído a organizações que fornecem um número específico de serviços e estas têm de comprovar que possuem os meios necessários ao desenvolvimento das actividades sociais. Desta forma, embora a gestão dos serviços, dos recursos e das próprias instalações afectas ao exercício das actividades sejam da responsabilidade destas instituições, o Estado apoia financeiramente e fiscaliza, nos termos da lei, a sua actividade e funcionamento.

De acordo a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS), estão afiliadas 2509 IPSS. As suas actividades assentam maioritariamente no apoio a crianças e jovens e na protecção dos idosos e invalidez (Nunes, Reto e Carneiro, 2001).

¹ Decreto-Lei No. 119/83, de 25 de Fevereiro de 1983.

Como se pode constatar, estamos perante um universo que é composto por uma diversidade grande de organizações dedicadas a distintos campos de actuação, legalizadas sob diferentes formas jurídicas e com distintas origens, o que substancia um sector bastante heterogéneo e complexo (Reis, 2003). Uma das características distintivas destas organizações é sua forma de financiamento para o prosseguimento da sua acção, facto que se distancia por completo de outras entidades fora do âmbito da Economia Social. O financiamento destas organizações será abordado no capítulo seguinte.

2. O FINANCIAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

2.1 FONTES E TIPOS DE FINANCIAMENTO

O desenvolvimento das actividades das organizações sociais tem conhecido um acentuado impulso nas últimas décadas, o que coloca um importante desafio ao seu financiamento.

O financiamento destas organizações constitui um problema crítico, uma vez que, pela sua natureza, elas não são, em geral, autónomas na geração de fundos suficientes, tendo que recorrer a múltiplas fontes, internas e externas à organização.

Os recursos que as organizações sociais podem gerar de forma autónoma provêm, basicamente de duas fontes: as quotizações dos membros e a venda de produtos e/ou prestação de serviços. Em muitas organizações estas fontes internas representam uma parte relativamente reduzida do financiamento total.

No que respeita às fontes externas, as organizações podem ser financiadas por fundos públicos, por transferência de recursos de empresas e por donativos de pessoas singulares.

O financiamento público ocorre sob a forma de subsídios que podem ser concedidos em várias situações. Uma situação decorre do reconhecimento público da prestação de serviços à população havendo subsídios na proporção do serviço prestado; outra quando as organizações se candidatam a projectos específicos, como por exemplo, o Prodescoop, que tem como objectivos apoiar a criação de novas cooperativas, consolidar e modernizar as cooperativas existentes e reforçar o potencial concorrencial do sector cooperativo, promovendo directa e indirectamente a criação e manutenção do emprego; outra ainda quando se candidatam à formação de organizações inseridas no âmbito das indicações públicas propondo-se combater problemáticas de carácter social, como por exemplo, a criação de empresas de inserção que visam contribuir para a solução de problemas de empregabilidade e de formação socioprofissional de pessoas com dificuldade de inserção no mercado de trabalho. Podem ainda existir subsídios estatais em outras situações específicas (Reis, 2003).

Por fim, os Programas Europeus e/ou Internacionais podem ter um forte impacto no financiamento destas organizações, como foi o caso dos fundos monetários provenientes dos

Quadros de Apoio I (1990-1994) e II (1995-1999) e ainda os que se referem aos programas para actividades específicas a que as organizações se podem candidatar.

Os fundos atribuídos por empresas podem decorrer de várias práticas, frequentemente inseridas no âmbito da responsabilidade social destas entidades que cedem recursos às organizações sociais podendo assumir um carácter pontual e irregular caracterizado por uma relação a curto prazo entre as partes, ou assumir um carácter regular durante um período mais longo de tempo.

Entre as formas de financiamento empresarial que, geralmente têm um carácter irregular, contam-se, por exemplo, o *patrocínio de eventos ou projectos*, através do qual é fornecido apoio financeiro de produtos ou serviços a um projecto ou a um evento específico realizado pela organização social patrocinada; o *marketing de causas*, que vincula parte da receita produzida pela venda de determinado produto da empresa a uma causa social; o *voluntariado* que tem como finalidade a cedência de colaboradores que por vontade própria e espírito cívico, sem detrimento da remuneração, faltas ou antiguidade dedicam parte do tempo laboral a uma determinada actividade de foro social e os *donativos* que se referem ao acto de as empresas, doarem recursos em dinheiro, espécie ou serviços a uma organização social.

Outros fundos atribuídos por empresas lucrativas podem assumir um carácter marcadamente duradouro se inserido numa dinâmica de actuação parthenarial, como é o caso da construção de *alianças* entre duas ou mais entidades, sendo que neste contexto, um dos parceiros pertence ao campo da Economia Social. A aliança visa desenvolver uma actividade particular a partir da união de esforços entre os parceiros, com interesses comuns e com a finalidade de resultar uma actividade social, que separadamente não seria possível desenvolver.

Embora esta última modalidade seja vocacionada para uma relação mais duradoura, não significa que as outras modalidades não adquiram, na prática, características semelhantes de continuidade, através da repetição das acções dirigidas às mesmas organizações. Tudo depende, naturalmente, das relações de confiança que se forem estabelecendo e da satisfação das expectativas entre as partes.

Os donativos por parte de pessoas particulares também fazem parte de financiamento externo e também podem ser de natureza monetária, em espécie ou em serviços (voluntariado).

Assim, as organizações têm ao seu dispor diversas fontes que proporcionam os recursos necessários ao desenvolvimento das suas actividades. Todavia, existem diferenças no padrão de financiamento destas organizações, dependendo, em larga medida das sociedades em que se inserem e da área em que desenvolve a sua actividade.

Segundo o estudo já referido de Franco *et al* (2005), as receitas que incluem pagamentos privados de mercadorias ou serviços, quotas e rendimentos de investimentos são a fonte dominante da Sociedade Civil Portuguesa representando 48% do financiamento total, valor que se situa entre a média global dos 35 países estudados (53%) e a média dos países desenvolvidos (44%). O suporte público com 40% é a segunda fonte mais importante que compreende as subvenções, os contractos, os reembolsos de serviços e os pagamentos de segurança social financiada pelo governo que funcionam como organizações quase-não-governamentais. Ao contrário do caso anterior, este valor em Portugal é mais elevado que a média global (35%) e mais baixo que nos países desenvolvidos (48%). A filantropia privada, que inclui a doação de indivíduos particulares, doações de fundações e doações de entidades privadas lucrativas representa apenas 12% dos fundos, e seria ainda menor, caso as organizações religiosas tivessem sido excluídas do conjunto das organizações estudadas. Este valor situa-se na média global e acima da média dos países desenvolvidos (8%).

Tendo em consideração as várias áreas de actuação, em Portugal, a saúde e a educação são os campos onde o suporte público é dominante (82% e 66%, respectivamente). Nos outros campos abordados pelo estudo (cívico e advocacia, serviços sociais, desenvolvimento e alojamento, e cultura e recreação) as receitas próprias são dominantes, com a percentagem de 73%, 66%, 60% e 55%, respectivamente. É de notar que em nenhuma área, a filantropia privada, representa a maior parte do financiamento.

Tendo em conta a variedade de fontes de financiamento, as organizações sociais deverão ser capazes de escolher aquelas que mais se adaptam às suas necessidades. As formas predominantes ainda são as tradicionais anteriormente referidas, mas nos últimos anos apareceram novas formas de financiamento que incluem a concessão de empréstimos e subscrição de acções, de forma a facilitar o acesso a estas ferramentas financeiras do mesmo modo que acontece para entidades lucrativas (Kingston e Bolton, 2004). De acordo com estes autores, as novas abordagens de financiamento compreendem o Investimento Social que consiste na concessão de empréstimos para caridade ou participação noutras organizações; *Venture Philanthropy* que visa tornar a concessão com o objectivo de construir a capacidade

principal de organizações financiadas e Capital Paciente que implica um investimento com rendimento abaixo do mercado e onde se pode adiar o pagamento de juros sobre os empréstimos, tendo ou não um completo retorno do investimento de capital.

Estas novas abordagens de financiamento estão inseridas num mercado e numa tipologia ainda em evolução, pelo que a familiarização das entidades bancárias com estas ainda é insuficiente podendo ocorrer reservas quanto à concessão de crédito devido ao risco financeiro que possa ocorrer.

2.2 FONTES DE FINANCIAMENTO E AUTONOMIA ORGANIZACIONAL

O facto das organizações necessitarem de fundos externos, públicos ou privados, pode gerar uma forte limitação às suas actividades sociais. De forma a superarem essas limitações, as organizações têm que se organizar de forma a atrair um maior número de financiadores e diversificarem as suas fontes de financiamento de forma a serem mais autónomas no prosseguimento da sua missão.

Assim, as organizações têm que criar decisões estratégicas que controlem constrangimentos de forma a evitar perder autonomia. A dependência excessiva pode ser particularmente relevante quando o financiamento se encontra muito concentrado numa única fonte, o que pode condicionar o desenvolvimento dos projectos e, em último caso, pode surgir um desvio da missão da organização por interferência dos financiadores externos (Clohesy, 2003).

Tendo em consideração que cada fonte de financiamento cria um nível diferente de dependência externa, Hodge e Piccolo (2005) consideram que cada fonte de financiamento acarreta vantagens e desvantagens para a organização. Assim, as organizações que recebem contribuições privadas na forma de doações individuais, doações corporativas ou subvenções de fundações têm como vantagem poder, geralmente, gerir esses fundos sem necessidade de reportar directamente aos financiadores para que finalidade específica os utilizara. Para além disto, um grau elevado de contribuições privadas pode servir de indicador de legitimidade organizacional, que assegura futuras contribuições. No entanto, para se desenvolver uma actividade de angariação de fundos privados é necessário flexibilidade estratégica com um elevado grau de profissionalismo, onde factores como planeamento e tempo são cruciais para se atingir sucesso.

As organizações com receitas ao nível de suporte público através de subvenções do Estado, tem a vantagem de possuir alguma estabilidade, pois, em muitos casos, estas são renovadas sem concurso enquanto satisfazerem as condições necessárias ao desenvolvimento da missão (Hodge e Piccolo, 2005). Para além da estabilidade, Jung e Moon (2007) consideram que as organizações com financiamentos públicos têm ainda a vantagem de poderem aumentar a sua legitimidade perante a sociedade, devido ao facto, dos indivíduos associarem o financiamento do Estado ao reconhecimento de qualidade organizacional, o que poderá atrair outros financiamentos por parte de fundações privadas, de empresas e dos próprios indivíduos, tornando-a assim, credível, com reputação e capacidade organizacional para a viabilidade da missão. Como desvantagens têm a elevada burocracia na gestão das subvenções públicas, e a redução de autonomia organizacional no estabelecimento de objectivos, nas alocações financeiras e na escolha de projectos (Jung e Moon, 2007). Para além disto, as organizações tendem a estruturar-se de forma a cumprir as obrigações da renovação da subvenção (Hodge e Piccolo, 2005; O'Regan e Oster, 2002; Brooks, 2000), o que pode inviabilizar a finalidade para a qual a organização se destina. Por esse motivo, Jung e Kwon (2003); Choi (1999); Salamon (1995); Smith e Lipsky (1993) e Gronbjerg (1993) citados por Jung e Moon (2007) sublinham que esta situação pode causar um desvio da missão e perda de flexibilidade organizacional.

Por fim, Hodge e Piccolo (2005) apontam que as organizações que têm a capacidade de gerar a sua própria receita pela venda de serviços ou taxas de sócios são, geralmente, menos dependentes de fontes tradicionais de financiamento e por isso têm mais autonomia mas podem comprometer a sua missão, tornando-se parecidas com as empresas lucrativas.

Assim, como cada fonte de financiamento tem o seu nível de risco para a organização, esta deve procurar a melhor estratégia de gestão para gerir os recursos existentes. Neste sentido, Hodge e Piccolo (2005), consideram que as organizações com maiores dimensões e com múltiplas fontes de financiamento são menos vulneráveis aos choques económicos

Para além da dependência de financiamento externo e conseqüente redução de autonomia organizacional, a falta de previsibilidade e regularidade de receitas pode constituir um factor restritivo ao planeamento estratégico das organizações. Deste modo, o financiamento do Estado está dependente de orçamentos anuais, sensíveis às questões conjunturais e às prioridades das políticas públicas, o que pode desencadear alguma flutuação nas receitas obtidas por esta via. Por sua vez, as doações de pessoas particulares podem também ser

irregulares, bem como as doações e colaborações por parte de empresas, sobretudo se tiverem um carácter de curto prazo.

Por todas as razões apontadas, as organizações por um lado, devem diversificar as suas fontes de financiamento, e por outro, não se demitirem da geração de fundos próprios de forma a serem mais autónomas na optimização dos recursos angariados para apoiar a sua missão, sem que se tornem vulneráveis às exigências dos financiadores.

Outro aspecto a sublinhar é a importância das organizações encararem o financiamento como uma função da gestão organizacional, ou seja, formular e desenvolver estratégias que resolvam ou minimizem a falta de recursos através da capacidade de atrair e manter os financiamentos externos, o que envolve a gestão das relações e um planeamento de captação de recursos.

Tendo em conta estas questões, no capítulo seguinte serão abordadas as possibilidades e as limitações que o financiamento através de donativos cria na gestão destas organizações.

3. O IMPACTO DO FINANCIAMENTO ATRAVÉS DE DONATIVOS NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

3.1 O FINANCIAMENTO ATRAVÉS DE DONATIVOS: MOTIVAÇÕES E BARREIRAS À DOAÇÃO

Os donativos são uma fonte externa de financiamento que, para muitas organizações representam uma parte muito significativa ou mesmo maioritária dos recursos com que trabalham. Com uma visibilidade crescente e um aumento do âmbito da acção, estas organizações têm que encontrar um equilíbrio financeiro para conseguirem levar adiante a sua missão, destacarem-se pela qualidade do trabalho que desenvolvem e manterem a confiança da comunidade onde operam.

Por este facto, as organizações têm que desenvolver uma variedade de actividades que resultem na captação dos recursos necessários não só para o prosseguimento dos projectos em curso, mas também para o planeamento de acções futuras no exercício do cumprimento da sua missão.

A primeira questão que se pode colocar é sobre as motivações que poderão levar pessoas e empresas a investirem numa causa ou numa organização. Sabendo que qualquer tipo de doação tem em vista uma causa de valor que pretende ajudar a desenvolver com vista a um ganho social, existem várias as razões que determinarão a acção de doar. A literatura nesta área tem listado, analisado e testado um vasto conjunto de motivações que podem ser geradas por sentimentos pessoais, por razões económicas ou criadas pelas próprias acções das organizações sociais.

Entre as motivações geradas por sentimentos pessoais, contam-se o altruísmo (Garrett e Rhine, 2009; Bekkers e Wiepking, 2007; Sargeant, Hilton e Wymer, 2006; Lindahl e Conley, 2002); os valores de humanitarismo e igualitarismo (Croson, Handy e Shang, 2009; Bekkers e Wiepking, 2007); a reputação e prestígio (Garrett e Rhine 2009; Bekkers e Wiepking, 2007; Lindahl e Conley, 2002); afinidade ou identificação com a causa ou com a organização (Croson, Handy e Shang, 2009; Sargeant, Hilton e Wymer, 2006; Lindahl e Conley, 2002); reciprocidade (Croson, Handy e Shang, 2009; Sargeant, Hilton e Wymer, 2006); consciência da necessidade; benefícios psicológicos (Bekkers e Wiepking, 2007); confiança e doação anteriormente realizada (Croson, Handy e Shang, 2009).

Nas motivações económicas são principalmente referidos os benefícios fiscais (Bekkers e Wiepking, 2007; Lindahl e Conley, 2002).

Finalmente as organizações podem gerar vontade de doar através da eficácia das técnicas de angariação de fundos por solicitação directa (Croson, Handy e Shang, 2009; Bekkers e Wiepking, 2007) e pela eficiência, profissionalismo e qualidade na comunicação organizacional (Croson, Handy e Shang, 2009; Sargeant, Hilton e Wymer, 2006).

Em particular, no que respeita a doações por parte de empresas, Bekkers e Wiepking (2007), referem que, por um lado, a sensação de estarem a contribuir e a fazer a diferença, leva a um sentimento de orgulho por parte destas e revelam uma preocupação em serem socialmente responsáveis, transmitindo assim valores de cidadania. Por outro lado, podem ganhar uma maior reputação junto dos seus *stakeholders* e terem uma publicidade útil à sua empresa ou à sua marca (Wymer, 2006; Boettke e Coyne, 2002; Bednall *et al*, 2001).

Tendo em conta os motivos que podem determinar uma doação, as organizações são desafiadas a encontrar formas de angariar doadores. Neste sentido, Croson, Handy e Shang (2009) referem que as organizações podem influenciar estes níveis através de promoção de informação social, ou seja, disponibilizar aos potenciais doadores informações sobre o nível médio da contribuição de outros doadores ou taxas de doações já realizadas. Deste modo, a promoção de informação social pode melhorar a prática de angariação de fundos e consequentemente, *“atrair novos doadores, reter doadores existentes e aumentar níveis de contribuição”* (Croson, Handy e Shang, 2009: 484).

Outro factor que poderá estimular o acto da doação é a moderação dos custos afectos à angariação de fundos (Beatty, 2007; Bekkers e Wiepking, 2007; Sargeant, Hilton e Wymer, 2006). Os doadores têm aversão a métodos dispendiosos de angariação e reagem menos positivamente quando se apercebem que grande parte dos montantes doados é consumida para a captação de fundos. Assim, as pessoas sentem-se motivadas a doar e a doar maiores montantes quando acreditam que estão a contribuir realmente para a solução de um problema social e não para sustentar os custos de estrutura da organização.

Não obstante, estes factores que podem proporcionar o acto de doação, existem barreiras à doação. Como Sargeant, Hilton e Wymer (2006) referem, estas barreiras prendem-se com o tempo que as pessoas demoram a consciencializarem-se e a decidirem se devem ou não contribuir para uma causa ou para uma organização; os custos que advêm do acto de doação;

a inconveniência da complexidade que o processo de doação possa ter; o marketing insensível que algumas abordagens expressam para angariar fundos e a percepção que os fundos são insuficientes para reverter num benefício tangível para a organização, não contribuindo assim para fazer a diferença.

Com efeito, não basta a validade da causa que é defendida pela organização para se justificar uma doação. Os doadores esperam que, para além do cumprimento do projecto ou das actividades propostas, as organizações sejam exigentes na gestão dos fundos angariados.

3.2 O IMPACTO DO FINANCIAMENTO ATRAVÉS DE DONATIVOS AO NÍVEL DA GESTÃO

3.2.1 A Necessidade de Gestão das Organizações Sociais

O crescimento e a exigência de eficiência e eficácia das acções das organizações sociais, levam à necessidade de uma melhor configuração dos seus modelos de gestão de forma a adquirir uma maior capacidade de realização das suas missões. Trata-se de um desafio para as organizações sem fins lucrativos, tal como refere Drucker (1989: 4) “...as boas intenções não podem substituir a gestão e a liderança, a responsabilidade, o desempenho e os resultados. Estes requerem gestão e isso, por sua vez, começa com a missão das organizações.”

No entanto, existe a ideia que as organizações sociais sofrem de fragilidades no que se relaciona com a sua gestão e, por isso é importante reflectir sobre as suas reais limitações na prática de gestão e de que forma os modelos e as técnicas usadas no meio empresarial diferem da gestão aplicada por estas organizações. São vários os autores que defendem que estas organizações devem adaptar a gestão praticada pelo sector privado às particularidades da realidade destas organizações sociais (Teodósio, 2000; Hudson, 1999; O'Neill e Fletcher, 1998; Tenório, 1997; Handy, 1990), permitindo desta forma uma gestão mais profissional e tecnicamente mais rigorosa.

Na verdade, até à década de 70, os temas relacionados com a gestão e com conceitos empresariais, eram encarados como direccionados apenas para as empresas que queriam obter lucros. Assim sendo, nas organizações sem fins lucrativos não se valorizava a ideia de que as ferramentas de gestão eram um meio útil para se puderem desenvolver (Hudson, 1999). No entanto, o pensamento destas organizações foi-se modificando e actualmente reconhece-se a

importância da gestão no processo de crescimento e fortalecimento organizacional, e assim, a necessidade de olhar para as metodologias aplicadas na vida empresarial adaptando-as, às características e às necessidades próprias do sector social.

O'Neill (1998) refere alguns aspectos específicos e diferentes do sector empresarial que se devem levar em consideração: a *missão* de uma organização social tem em vista a superação de problemas sociais e não um crescimento lucrativo, onde os *valores* inerentes enfatizam a dimensão social e se direccionam directamente para a missão estabelecida; a *aquisição de recursos* destas organizações tem origem em diversas fontes de financiamento, exigindo, por vezes, um processo complexo e planeado de captação de fundos, de resultado final incerto, com consequências na eficiência e eficácia dos projectos planeados; a *estrutura organizacional* baseia-se numa gestão participativa onde existe bastante proximidade com o beneficiário, em que parte do trabalho é realizada por *voluntários*; a *complexidade organizacional* é geralmente maior no que respeita aos vários relacionamentos e dependência com o exterior, bem como aos diversos tipos de serviços prestados e, por último, a *legislação* difere da dos outros sectores.

Num contexto de exigência crescente dos *stakeholders* no que se refere à transparência e prestação de contas e de escassez de recursos para actividades com aumento de procura, embora levando em consideração aquelas particularidades, as organizações sociais, tal como acontece com as organizações lucrativas, têm que proceder a uma sistematização dos objectivos que pretendem alcançar no futuro tendo em vista a missão planeada (Carvalho, 2005; Drucker, 1990).

Deste modo, para além da dimensão operacional da gestão, o planeamento estratégico possibilita uma visão a longo prazo, que ultrapassa a gestão baseada em planos e orçamentos de curto prazo, de modo a alcançar a eficácia nos resultados e maiores possibilidades de financiamento externo. Renz (2001: 388) sublinha esta necessidade das organizações afirmando que estas devem “*mover-se através de uma orientação programática e focarem-se na construção a longo prazo de uma capacidade organizacional para atingir um impacto sustentado*”.

Com efeito, a adopção de profissionalismo na gestão deve ser visto como um desafio pelas organizações para otimizar a utilização dos recursos disponíveis, sejam eles financeiros, humanos ou materiais e dar uma melhor resposta aos problemas que estas organizações

enfrentam. Os eventos de angariação de fundos falhados ou improdutivo, a perda de um doador regular, a pouca variedade de fontes de financiamento, a definição de objectivos pouco realistas ou a existência de uma liderança com um nível de compromisso muito baixo, são algumas das contingências com que as organizações se podem deparar e que são, em geral, fruto de deficiências na gestão tanto de curto como de longo prazo.

Contudo, as limitações nas práticas de gestão podem também ter origem em situações particulares que estas organizações enfrentam, como por exemplo na estrutura de financiamento que têm. Obter fundos principalmente através de donativos pode gerar incertezas orçamentais difíceis de gerir, bem como exigir práticas adequadas para ultrapassar essas dificuldades.

Nos pontos seguintes aborda-se o impacto do financiamento através de donativos na gestão e nos custos, bem como nas competências exigidas.

3.2.2 O Impacto na Gestão e nos Custos

O financiamento através de donativos proporciona, quando suficiente, o desenvolvimento das actividades e o prosseguimento da missão organizacional. No entanto, a principal limitação deste tipo de financiamento é a ausência, em geral, de previsibilidade e regularidade das receitas, o que não permite às organizações programar as suas acções a longo prazo nem estabelecer orçamentos para planear o seu trabalho. Para além disto, quando o recebimento dos donativos tem um carácter pontual e os seus montantes são reduzidos não permite assegurar as actividades já em andamento e obriga as organizações a ajustar o seu planeamento. Assim, a dependência excessiva da organização desta única fonte de financiamento pode, pelas razões apresentadas, causar fragilidades na gestão das actividades.

Para organizações em que esta é uma fonte de financiamento relevante, as actividades de planeamento da captação de fundos assumem uma relevância especial.

O Planeamento e a Execução da Captação de Fundos

O desenvolvimento de uma estratégia de captação de fundos, para além de permitir captar os recursos necessários ao desenvolvimento de um projecto social, permite também promover a

organização, tornar ainda mais público o trabalho que desenvolve e ainda possibilita o contacto com potenciais doadores e a construção de relacionamentos com os mesmos.

Programar uma acção de captação de fundos obriga a organização a reflectir sobre a razão da necessidade de recolha de fundos, ou seja, perceber qual a natureza e a dimensão dessa necessidade e o impacto que pretende obter com a realização daquele projecto ou actividade. Deste modo, terá de definir a responsabilidade que assume e conseqüentemente, estabelecer objectivos e metas que permitem medir com mais fiabilidade e confiança os resultados obtidos.

Neste processo é importante ter em consideração qual o público-alvo que se pretende atingir, quais os benefícios que o projecto proporciona e qual o foco do problema que se pretende minimizar. De facto, quando existe uma clara definição daquilo que se pretende realizar e como se irá fazer, a organização tende a ter mais sucesso e maior probabilidade de um aumento de futuros fluxos de fundos através da atracção de novos doadores, tendo ainda um reflexo positivo na liderança e nos modelos de gestão praticados (Rangan, Leonard e McDonald, 2008).

Por esta razão, um planeamento eficiente assegura a consonância das acções com a missão da organização e providencia os procedimentos e as politicas necessários à sua concretização no que respeita aos recursos humanos indispensáveis, às ferramentas tecnológicas para efectivar a gestão da actividade, à calendarização das actividades, aos orçamentos e os instrumentos de medida de avaliação dos projectos (Wyman, 1993), construindo assim, transparência, convergência e compromisso entre todos os que colaboram neste planeamento e na sua execução prática.

O desenvolvimento do processo de captação de fundos implica determinar quais as fontes a privilegiar, a natureza dos métodos a utilizar – correio electrónico, telefone, carta ou eventos especiais (Anheier, 2005; Keirouz, Grimm e Steinberg, 1999), bem como o montante previsto para cada tipo de fonte estipulada.

Haverá para isso que proceder a uma pesquisa de potenciais doadores procurando e canalizando os esforços de pesquisa para aquelas pessoas ou instituições que têm mais propensão a atender um pedido de doação, ou seja, analisar para cada potencial doador o interesse que o projecto poderá ter e a capacidade que este tem em doar uma determinada quantia para efeito de uma causa social.

Após um planeamento cuidado e uma pesquisa rigorosa de potenciais doadores, procede-se à formalização do pedido através de uma proposta de financiamento para estes e também para aqueles doadores que já contribuíram no passado. A proposta deve ser personalizada, mostrar projectos criativos e viáveis consubstanciados em ideias ou factos específicos, positivos e realistas, dando indicações do impacto que este pode provocar na sociedade e da razão do pedido de solicitação. Como refere Clohesy (2003), o doador, para além de informações gerais necessita saber pormenores como a descrição do problema social que se deseja combater e o público-alvo a ser beneficiado.

Este procedimento visa motivar o doador para a importância do seu envolvimento para a realização do projecto. Neste sentido, torna-se ainda imprescindível informar o doador da missão da organização, da competência organizacional para realizar o projecto em causa, do sucesso dos programas anteriormente realizados e o reconhecimento que a organização tem perante a comunidade (Speak, McBride e Shipley, 2002).

Para mostrar a credibilidade do projecto é importante referir ainda a forma de avaliação do mesmo e o orçamento delineado para a sua concretização.

O planeamento e execução não terminam, contudo, com o processo de captação de fundos. Havendo uma resposta positiva há que reconhecer e agradecer o gesto do doador para que não comprometa novas doações no futuro. Havendo pedidos sem resposta ou rejeitados é preciso analisar as situações e tentar perceber as razões pelas quais a solicitação não foi aprovada.

Os Custos de Captação de Fundos

Outro aspecto relevante diz respeito aos custos afectos à angariação de donativos. Os custos da angariação podem ser elevados, reduzindo as verbas líquidas destinadas ao projecto. Assim este aspecto deve merecer a maior atenção, pois devido a um maior controlo e exigências na prestação de contas, as organizações têm que planear a captação de fundos de forma a que não só estes cubram as despesas de angariação, como também consigam arrecadar os níveis de doações desejados para o projecto (Lindahl e Conley, 2002).

As despesas de angariação podem estar ligadas a diversos tipos de custos: os custos directos, referentes aos recursos humanos indispensáveis para a prática de angariação de donativos e aos custos relativos à logística da própria campanha e os custos indirectos que dizem respeito

ao funcionamento da organização e à execução dos planos de angariação, como por exemplo, custos administrativos e de comunicação.

A partir de uma análise das despesas que cada tipo de acção de angariação suportou e do retorno gerado, as organizações podem decidir no futuro, quais as acções em que devem continuar a investir e quais devem ser anuladas, tendo em conta a relação custo – benefício que cada uma gerou nas angariações anteriores.

Tal como se pode verificar, são muitos os aspectos a ter em consideração num plano de angariação de fundos, no entanto, este, só será eficiente quando aplicado na prática por pessoas devidamente profissionalizadas com competências específicas para este efeito.

3.2.3 O Impacto nas Competências

Para além das competências em gestão que todas as organizações precisam ter, as que vivem principalmente de donativos têm exigências em competências específicas, principalmente no que respeita à angariação de fundos e à gestão da relação com os doadores.

Competências na Angariação de Fundos

A equipa responsável pelo planeamento e captação de recursos tem que ter capacidade de adaptação, persistência e paciência, bem como a habilidade de solicitar uma doação pela qual o doador se sinta orgulhoso, preparando assim o caminho para se poder repetir o acto de solicitação no futuro. Para além disto, estes profissionais têm que ter, de acordo com Duronio e Tempel citado por Lindahl e Conley (2002), características pessoais como o sentimento de compromisso com a causa ou com a organização, integridade e honestidade; capacidades particulares, como o ser organizado e ter capacidade de escrita, comunicação e escuta eficaz. Por fim, deve possuir conhecimentos profissionais sobre captação de recursos nomeadamente planeamento de angariação de doações e conhecimentos jurídicos e fiscais.

A par da identificação das características fundamentais, os angariadores têm que seguir um código de ética onde respeitem alguns princípios: respeitar incondicionalmente a legislação vigente; receber pela prestação do seu serviço apenas remuneração pré-estabelecida não aceitando comissões ou compensações com base nos resultados obtidos; respeitar o sigilo das

informações sobre os doadores respeitando e divulgando os direitos destes; exigir total transparência na gestão dos recursos doados da organização para qual trabalha e zelar para que não existam conflitos de interesse no desenvolvimento da sua actividade.

Devido a esta especificidade no papel dos angariadores e a sua importância no relacionamento dos doadores com o trabalho, com as necessidades e com os beneficiários da organização (Clohesy, 2003), vários autores remetem para a necessidade de olhar para esta função como uma profissão e não simplesmente uma ocupação (Lindahl e Conley, 2002). De facto, planear estrategicamente uma angariação de fundos exige que a organização estude vários campos, tais como, os processos internos e políticas, o envolvimento da liderança, os colaboradores e voluntários e todo o clima de filantropia.

Para além destas características e competências, a competência de construir relações duradouras com os doadores é amplamente exigida, visto que este aspecto permite uma maior sustentabilidade na missão da organização.

Competências na Gestão e Relação com os Doadores

As organizações têm que pensar no futuro e na sustentabilidade dos seus projectos após a obtenção dos fundos solicitados externamente. Assim, estas necessitam de desenvolver uma estratégia que Drucker (1990) designa de “desenvolvimento de fundos” em oposição à simples “recolha de fundos”, ou seja, não se trata só de pedir e recolher fundos a partir de situações pontuais ou emergentes, há que construir um grupo de financiadores que têm pleno interesse em envolver-se com o trabalho da organização, que acompanhem o desenvolvimento do projecto e que se tornem parceiros de uma forma activa e não sejam vistos pela organização como “clientes” ou “investidores”. A meta final é a criação de uma base de interessados, constituída por relacionamentos de carácter duradouro com os doadores, garantindo um suporte a longo prazo (Clohesy, 2003).

Construir relacionamentos não é uma tarefa fácil e exige esforços por parte da organização de forma a criar uma rede de contactos estruturada que minimize as relações esporádicas com um nível de compromisso reduzido.

Para tal, torna-se fundamental desenvolver a capacidade organizacional de cultivar essas relações (Faruqi, 2004), no sentido de lhes proporcionar a oportunidade de fazer parte do

projecto, não só como financiadores, mas também como elementos participativos nas actividades, facilitando a criação de um sentimento de identidade para com a missão da organização (Fairfield e Wing, 2008; Siino, 2004; Clohesy, 2003; Lindahl e Conley, 2002; Sargeant, 2001) e de desenvolver laços sociais, o que poderá levar os doadores a predispor-se mais convictamente na colaboração e nas doações (Faruqi, 2004; Siino, 2004).

Uma relação duradoura permite maior acompanhamento do desenvolvimento do projecto e suscita interesse no êxito e no impacto dos resultados obtidos (Marx, 1999). Assim, é exigível que a organização proceda de forma transparente (Beatty, 2007; Bekkers, 2003), promova maior eficiência nos processos internos e disponibilize uma rede de informação organizada e actualizada, que permita a qualquer momento identificar a origem e o destino de cada recurso doado (Beatty, 2007; Drucker, 1990). Para além disto, Beatty (2007) refere que a transparência na gestão de fundos deve permitir aos doadores a garantia que as suas doações estão a ser utilizadas para os propósitos para os quais foram feitas; o acesso a informações sobre os resultados das actividades; a disponibilização de informações detalhadas nos sítios da Internet da organização e, deve ainda permitir, o esclarecimento sobre os métodos de medição de eficácia das actividades.

Para Balser e McClusky (2005) e Ebrahim (2003) agir de forma transparente exige, ainda, que a organização se preocupe com a responsabilização, no sentido de uma regulação e supervisão organizacional. Estes autores referem que a prestação de contas é um meio para se explicar as acções realizadas e disponibilizar a mais recente demonstração financeira anual da organização e se assumir responsabilidade interna de continuar com a avaliação da missão, dos objectivos e do desempenho organizacional. No entanto, Ebrahim (2003), alerta para a necessidade de preservação da autonomia da organização, referindo que uma excessiva prestação de contas poderá resultar em punições por parte dos financiadores, nomeadamente em ameaças de cortes de fundos, imposição de condições ou depreciação da reputação organizacional, ou poderá levar a uma perda de inovação e diversidade no sector devido a um controlo excessivo dos comportamentos das organizações.

Contudo, a transparência é um critério que reforça um sentimento de confiança no sentido que possibilita aos doadores terem conhecimento se os recursos estão a ser utilizados convenientemente (Bekkers, 2003) e, por sua vez, proporciona *feedback* dos resultados que geraram. De facto, quando os doadores se apercebem que a comunicação da organização é

informativa, atempada, apelante e conveniente ficam com a percepção de qualidade na comunicação, o que reforça a lealdade dos doadores para com a organização (Sargeant, 2001).

Balser e McClusky (2005) e Boettke e Coyne (2002) consideram que as organizações podem ser percebidas, ainda, como eficazes quando têm capacidade de resposta às necessidades das partes interessadas e ao público em geral e quando disponibilizam uma rede de informação actualizada sobre as actividades executadas.

Um outro factor que potencia confiança nos doadores, é o profissionalismo percebido. Lidar de forma profissional com os doadores e com a gestão da organização são garantias de qualidade no serviço prestado, aumentando assim a confiança do público (Sargeant *et al*, 2006; Sargeant e Lee, 2004 e Bekkers, 2003).

Deste modo, é importante que os objectivos e as expectativas do doador estejam em conformidade com a finalidade do projecto para o qual se dispôs a envolver-se, de forma a não possibilitar o surgimento de interferências na missão da organização e na autonomia desta na realização do projecto. Para tal, é fundamental que as exigências e as condições dos financiadores não incentivem a mudanças de actividades que se desviem da missão a fim de ir ao encontro das preferências destes (Fairfield e Wing, 2008; Ebrahim, 2003; Anheier e Wolfgang, 1990). Preservar a liberdade e autonomia na actuação da organização e manter a missão que está assumida são factos pelos quais a organização de deve reger para não comprometer as condições de sustentabilidade da mesma.

Para além desta interferência que pode ocorrer na relação com os doadores, o estabelecimento de relacionamentos distantes sem um carácter colaborativo também põe em causa a sustentabilidade da organização. Precisamente, Ryan citado por Fairfield e Wing (2008) relata a possibilidade desta situação, referindo que estas relações proporcionam falta de comunicação sobre o projecto que o financiador apoiou, havendo mesmo a oportunidade das organizações direccionarem os recursos doados para outro projecto contra a intenção inicial do doador. Este comportamento para além de não ser ético, também, nega a oportunidade da organização beneficiar de aconselhamento ou de assistência que o financiador poderá oferecer para a realização das actividades.

Em suma, podemos concluir que o processo de gestão é um factor essencial para otimizar a utilização dos recursos disponíveis por estas organizações, de modo a alcançar a eficácia nos

seus resultados. Sendo financiadas por donativos, as organizações têm maiores exigências na sua gestão, uma vez que têm que planejar e executar captações de fundos e, para isso, são exigidas competências distintas. Para além disto, conseguir maiores possibilidades de financiamento para serem sustentáveis é um desafio que também enfrentam, e por isso a gestão das relações com os doadores é um aspecto da maior importância.

O próximo capítulo destina-se ao estudo de casos que pretendem fazer alusão a estas questões, de forma a avaliar como as organizações sentem e lidam com as possibilidades e as limitações que os donativos provocam nas práticas de gestão de organizações sociais.

4. O IMPACTO DO FINANCIAMENTO ATRAVÉS DE DONATIVOS NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: ESTUDO DE CASOS

4.1 OBJECTIVOS E METODOLOGIA

Objectivo

O objectivo deste estudo é analisar de que forma o financiamento através de donativos condiciona as práticas de gestão das organizações sociais.

Metodologia

A metodologia seguida foi o estudo de casos. Esta opção prende-se, por um lado com o facto de existir algum desconhecimento sobre as práticas de gestão deste tipo de organizações e, por outro, com a diversidade de situações quer no que respeita à dimensão e tipo de actividade desenvolvida, quer ao público a que se destina e ao âmbito geográfico de actuação. Deste modo, mais do que uma análise estatística, interessa contextualizar as situações e ver até que ponto a problemática sentida, bem como os comportamentos e soluções propostas para as dificuldades são, apesar das diferenças entre tipos de organização, comuns entre elas.

Para obtenção de informação escolheu-se a forma de entrevista semi-estruturada tendo como alvo um responsável de topo da organização. A estrutura da entrevista que foi apoiada por um questionário² foi testada com uma organização social de consultoria que em regime de voluntariado trabalha exclusivamente para este tipo de organizações, com vista a aferir a adequabilidade das questões propostas, a facilidade de resposta e a extensão.

A selecção dos casos e a recolha dos dados

Foram escolhidas dez organizações. A escolha deste número foi feita procurando satisfazer um duplo objectivo: captar alguma diversidade e não prejudicar a possibilidade de compreender e analisar as razões e contexto associados às respostas.

A escolha das organizações foi feita através do contacto da organização social de consultoria atrás referida. A condição imposta foi que os donativos fossem uma fonte importante de obtenção de recursos para permitir ter respostas com significado para o objectivo do trabalho.

² O questionário realizado encontra-se no anexo 1.

Foram, assim, inquiridas dez organizações, tendo-se verificado posteriormente que três não estavam a cumprir a condição de selecção, isto é, os donativos representavam uma parte relativamente pequena do financiamento total. Duas foram excluídas da análise e a outra foi mantida pelo facto de o fraco peso dos donativos ser pontual, ou seja, nos anos anteriores eram a principal fonte de receitas tendo sido a primeira vez em que o mesmo não se verificou. Deste modo, considerou-se que a experiência anterior permitiria responder às questões propostas, com conhecimento de causa.

O contacto com as organizações foi feito, em primeiro lugar, pela organização de consultoria para aferir da disponibilidade e vontade de colaborar tendo havido, em seguida, um contacto por *e-mail* explicando o objectivo do estudo e pedindo o agendamento das entrevistas.

As entrevistas realizaram-se entre 18 de Setembro e 29 de Outubro de 2009 e demoraram em média 1 hora e 30 minutos.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

4.2.1 Caracterização das Organizações

4.2.1.1 Área de actividade e forma jurídica

Existe alguma diversidade nas actividades desenvolvidas pelo grupo de organizações analisado, tendo em consideração a missão que cada uma desenvolve³.

Assim, seis organizações (A, B, D, E, F e G) dirigem a sua actividade para os serviços sociais, que têm como principal objectivo apoiar pessoas com carências; duas (organizações B e C) para a área da educação, que visam apoiar crianças e jovens no seu percurso escolar; quatro (organizações B, F, G e H) para a saúde, que têm como intenção ajudar pessoas doentes ou intervir em situações de prevenção; uma para a cultura (organização B), que visa estimular o interesse das pessoas para esta área; uma para a consultoria (organização E) que se dispõe a apoiar instituições através da avaliação do seu nível de gestão e proposta de melhorias e, por fim, uma que defende os direitos humanos (organização G).

³ A missão de cada organização está identificada no anexo 2.

Estas organizações têm, contudo, opções diferentes quanto ao grau de especialização. As organizações A, D e H dedicam-se apenas a uma área de actividade, enquanto que, as restantes se dedicam a várias áreas de actuação. A mais abrangente é a organização B com quatro áreas de actuação, seguindo-se a organização G com três e as outras (C, E, F) com duas (quadro 1).

Quadro 1

Distribuição das organizações segundo a sua área de actividade e forma jurídica/estatuto IPSS

Forma Jurídica/ Estatuto IPSS Área de Actividade	Associação sem Fins Lucrativos	Associação sem Fins Lucrativos com estatuto IPSS	Fundação	Fundação com estatuto IPSS	<i>Total</i>
Serviços Sociais	D	A E G	F	B	6
Educação	C			B	2
Saúde	C	G H	F	B	5
Cultura				B	1
Consultoria		E			1
Direitos Humanos		G			1
<i>Total</i>	2	4	1	1	

Fonte: Inquérito realizado

As áreas mais representadas neste conjunto são os serviços sociais e a saúde.

Na análise da forma jurídica há a destacar duas situações que se sobrepõem: a forma jurídica propriamente dita e o estatuto de IPSS (Instituição Privada de Solidariedade Social). Este estatuto é concedido a organizações privadas não lucrativas (qualquer que seja a sua forma jurídica) que oferecem serviços sociais e que provem ter meios de subsistência. O reconhecimento como IPSS tem várias vantagens entre as quais poderem celebrar acordos com as entidades públicas para a prestação de determinados serviços sociais e serem por isso subsidiadas.

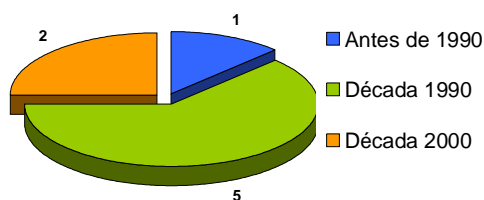
Assim, neste conjunto de oito organizações, no que respeita à forma jurídica e ao estatuto de IPSS, seis são Associações sem Fins Lucrativos, das quais quatro possuem o estatuto de IPSS. As restantes duas são Fundações, em que apenas uma possui o estatuto IPSS (quadro 1).

4.2.1.2 Longevidade

O ano de início da actividade permite ter uma ideia da longevidade das organizações. Este aspecto tem importância na medida em que as experiências podem ser diferentes e influenciarem o comportamento.

Analisando este aspecto, verifica-se que apenas uma está presente na actividade antes da década de 90 (organização D), a maioria (5) iniciou a sua actividade na década de 1990 (organizações A, B, C, F e G) e duas são relativamente jovens, visto que se constituíram na década de 2000 (organizações E e H), como se pode verificar através do gráfico I.

Gráfico I
Antiguidade das organizações



Fonte: Inquérito realizado

Temos, assim, no conjunto analisado, também uma diversidade de situações no que se refere à antiguidade das organizações em estudo.

4.2.1.3 Dimensão

A dimensão das organizações foi avaliada pelo número de pessoas que regularmente lá trabalham quer sejam remuneradas quer sejam voluntárias que participam nas tarefas habituais, e ainda pelo orçamento que gerem anualmente.

No que respeita ao número de pessoas ao serviço, quase 900 encontram-se a trabalhar no total das oito organizações inquiridas (quadro 2).

Quadro 2

Número de pessoas ao serviço (remuneradas e voluntárias)

<i>Organizações</i>	<i>Nº Pessoas ao Serviço</i>	<i>% Pessoas remuneradas</i>	<i>% Pessoas Voluntárias</i>
A	91	12,1 %	87,9 %
B	132	79,5 %	20,5 %
C	26	23,1 %	76,9 %
D	19	31,6 %	68,4 %
E	104	11,5 %	88,5 %
F	240	71%	29%
G	250	20 %	80 %
H	26	100 %	-
Total	888	43,5 %	56,5 %

Fonte: Inquérito realizado

A dimensão de cada organização varia entre 19 e 250 pessoas ao serviço. Quatro destas organizações têm um número inferior a 100 pessoas, enquanto que outras quatro já têm um número superior.

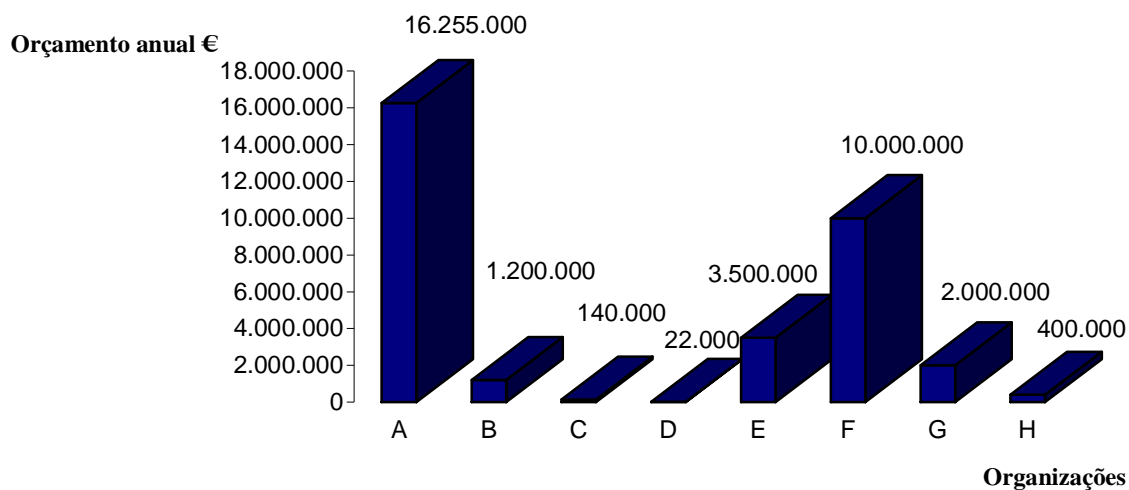
Verifica-se, assim, que existe também neste aspecto alguma diversidade.

Outro aspecto a considerar, é o número de elementos assalariados e voluntários. No conjunto destas organizações, a percentagem de voluntários (56,5%) é superior ao número de pessoas remuneradas (43,5%), o que é característico deste sector.

Do total das organizações, cinco possuem uma maior percentagem de voluntários (organizações A, C, D, E e G) do que pessoas remuneradas, atingindo valores acima dos 80%. As organizações B, F e H têm a situação inversa, não havendo mesmo na última organização elementos voluntários na sua actividade.

Relativamente ao orçamento que cada organização gere, verifica-se que três organizações têm orçamentos mais reduzidos, situando-se na ordem dos milhares (C, D e H) comparando com as restantes cinco que têm orçamentos na ordem dos milhões. A organização com maior orçamento anual é a (A), seguida da (F) e da (E), conforme o gráfico II.

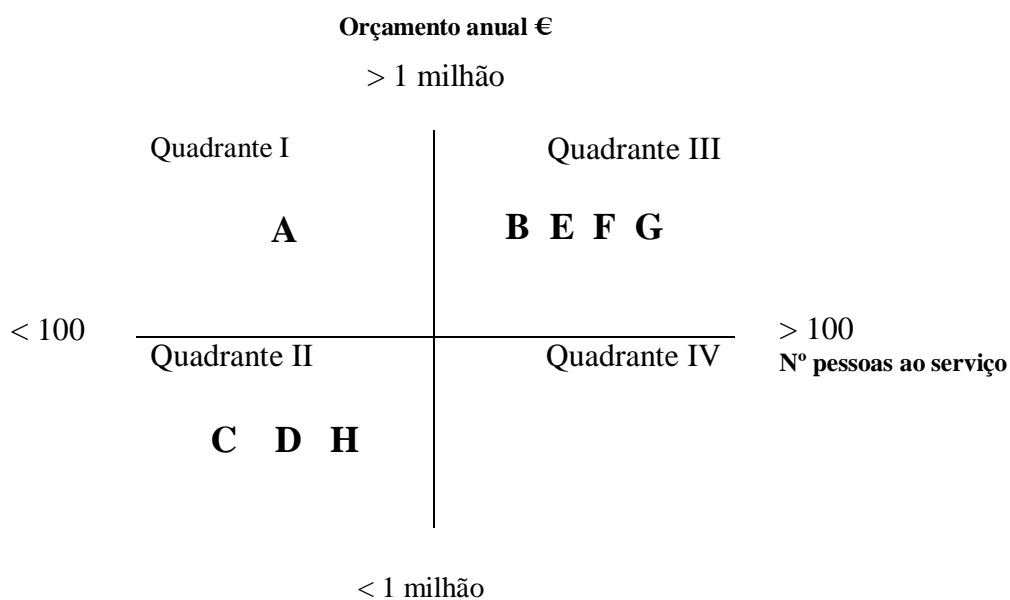
Gráfico II
Orçamento anual das organizações



Fonte: Inquérito realizado

Se se relacionar a dimensão do orçamento anual com o número de pessoas ao serviço, é possível verificar que, em geral, quanto maior é o orçamento anual, maior é o número de pessoas ao serviço da organização (figura 1).

Figura 1
Distribuição das organizações segundo o orçamento anual e o número de pessoas ao serviço



Assim, no quadrante III (orçamento acima de 1 milhão de euros e mais de 100 pessoas ao serviço) encontram-se quatro organizações (B, E, F e G). A organização (A) que se encontra no quadrante I (orçamento acima de 1 milhão de euros e menos de 100 pessoas ao serviço) é um caso específico visto que ela teria condições aparecer no quadrante III se considerássemos os voluntários que constam numa base de dados na organização e participam pontualmente em actividades. Como o tipo de actividade inclui várias acções pontuais que mobilizam muitos voluntários, estes não aparecendo como regulares, não qualificam a organização como de grande dimensão no indicador de número de pessoas ao serviço tal como foi definido neste trabalho, não significando, apesar disso que esta organização seja, na realidade pequena neste aspecto.

As restantes organizações (C, D e H) localizam-se no quadrante II, uma vez que têm menores orçamentos anuais e também menor número de pessoas ao serviço sendo, de acordo com os dois os indicadores as mais pequenas.

4.2.1.4 Público-alvo e dimensão do serviço prestado

Cada actividade organizacional dirige-se a um público-alvo distinto, podendo abranger um número maior ou menor de destinatários. Assim, torna-se importante analisar, por um lado os grupos a que cada organização presta o seu apoio e, por outro a dimensão desse apoio.

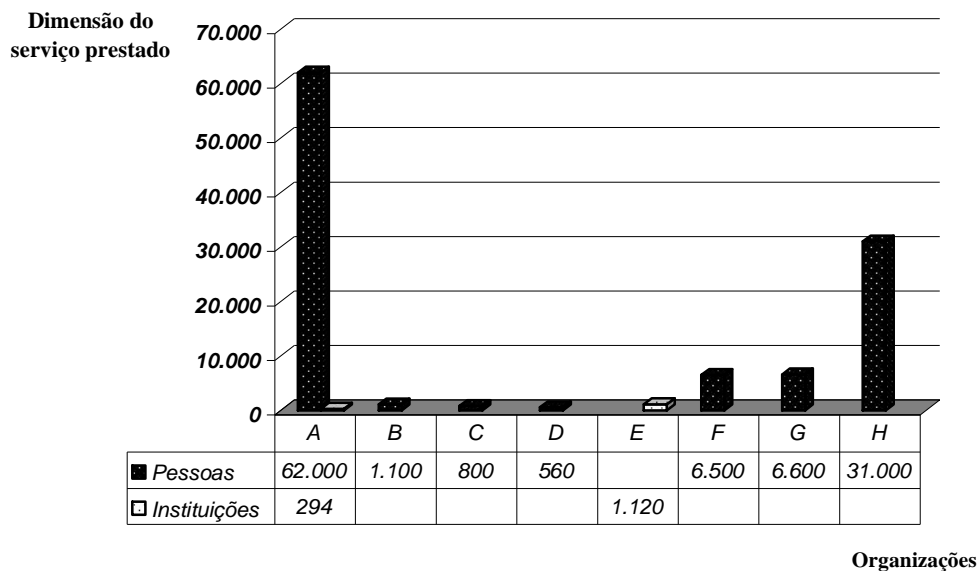
O público-alvo deste grupo de organizações não é constituído somente por pessoas particulares, mas também por instituições que actuam na área de solidariedade social.

Assim, verifica-se no gráfico III que, seis organizações auxiliam exclusivamente pessoas (B, C, D, F, G e H), enquanto a organização (A) presta apoio tanto a pessoas individuais como outras instituições de solidariedade social. Por sua vez, a organização (E) presta somente apoio a instituições.

No que respeita à dimensão do apoio prestado a instituições, a organização (E) apoia anualmente 1.120, enquanto que a (A) apoia 294 instituições.

Gráfico III

Público-alvo e dimensão do serviço prestado



Fonte: Inquérito realizado

No que se refere a pessoas, a organização (A) é a que representa maior dimensão de apoio prestado (62.000 pessoas), seguida da organização (H) com um apoio de 31.000 pessoas, enquanto a (C) e a (D) são, no conjunto analisado, as que apresentam menor dimensão de apoio prestado a pessoas individuais (800 e 560 respectivamente).

É visível assim, que a dimensão do público-alvo tem variações elevadas consoante a organização em causa, o que se prende principalmente com o tipo de actividade desenvolvida.

Situação e faixa etária dos grupos beneficiários

Para compreender melhor a actividade destas organizações, para além da dimensão do apoio, é importante identificar os grupos beneficiários das actividades através da sua situação de carência e da faixa etária a que pertencem, quando estas se direccionam para as pessoas singulares.

No que respeita à situação do grupo alvo, verifica-se que algumas organizações são mais especializadas do que outras. Assim, três organizações (C, D e G) têm uma vocação mais abrangente e apoiam pessoas em qualquer situação de necessidade, enquanto outras organizações se especializaram numa única situação. As organizações (A), (B) e (F), apoiam somente pessoas carenciadas, e as organizações (B) e (H) apoiam pessoas em situação de

doença. Numa posição intermédia está a organização (B), que é a única a apoiar exclusivamente duas situações em concreto, pessoas carenciadas e doentes (quadro 3).

Quadro 3

Distribuição das organizações segundo a situação e a faixa etária dos grupos beneficiários

Situação	Grupo Alvo	Organizações	Total
	Carenciados		A B F
Doentes		B H	2
Carenciados, doentes, e outras		C D G	3

Faixa Etária	Crianças	H	1
	Todas as faixas etárias	A B C D F G	6

Fonte: Inquérito realizado

No que respeita à faixa etária das pessoas apoiadas, todas as organizações apoiam qualquer pessoa independentemente da sua idade, salvo a organização (H) que apoia exclusivamente crianças.

Assim, verifica-se que existe uma grande multiplicidade de situações quanto aos grupos beneficiários neste grupo analisado uma vez que algumas organizações projectam as suas actividades para um grupo alvo específico, em que a situação e a faixa etária é restrita, como é o caso das crianças doentes a que a organização (H) presta o seu serviço. As outras organizações têm um âmbito muito mais alargado no que respeita à faixa etária e à situação que as move a desenvolver as suas actividades, é o caso das organizações (C), (D) e (G). Por sua vez, as restantes organizações consideradas (A, B e F) dirigem-se a situações específicas mas, sem restrição da idade das pessoas apoiadas.

Para a análise deste quadro, não foi considerada a organização (E) visto que esta só apoia instituições de solidariedade social, tal como já referiu anteriormente.

Em suma, pode-se concluir a partir dos vários elementos caracterizadores deste grupo de organizações de solidariedade social que existe uma grande diversidade entre elas, no que respeita às actividades desenvolvidas, às formas jurídicas, à longevidade da actividade, à

dimensão e aos grupos beneficiários, pelo que nos dá uma visão relativamente abrangente de actuação deste sector na sociedade.

4.2.2 Caracterização da Estrutura de Financiamento

4.2.2.1 Fontes de receita

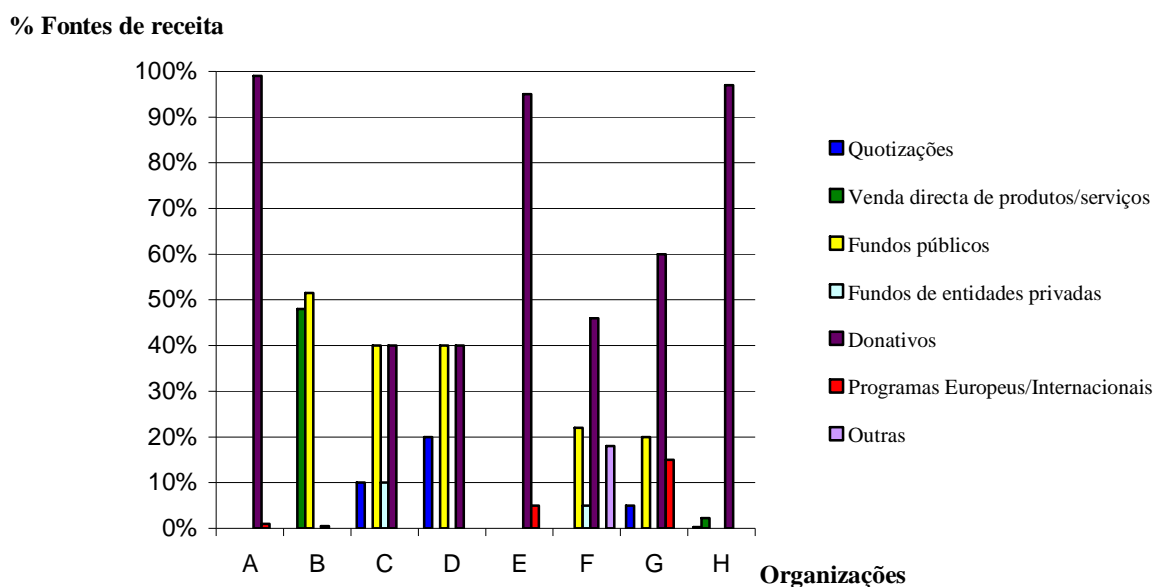
Cada organização analisada tem uma estrutura própria de financiamento, havendo diversidade nas fontes de receita. No entanto, tendo em consideração o objectivo deste estudo, a fonte dominante de financiamento destas organizações são os donativos, salvo para a organização (B), que só recentemente não apresenta este requisito devido à conjuntura económica que se vive actualmente no país que tem condicionado o recebimento habitual dos seus donativos.

Deste modo, em cinco organizações (A, E, F, G e H), os donativos têm um peso acima de 40% na sua estrutura de financiamento, sendo a fonte principal de obtenção recursos. Nas organizações (C) e (D) apesar dos donativos representarem um peso de 40% do financiamento, igualam, em importância, os fundos públicos recebidos (gráfico IV).

Ressalva-se a situação particular da organização (H) que estabelece parcerias de forma a relacionar-se com algumas empresas sob a forma de patrocínios para financiamentos de determinados projectos. No entanto, como estes patrocínios são acordados à luz da Lei do Mecenato, para que as empresas tenham benefícios fiscais, eles aparecem oficialmente como “donativos” e não como “fundos de entidades privadas”.

Por fim, a organização (B) tem como fontes dominantes os fundos públicos e a venda directa de produtos/serviços, sendo mesmo insignificante a sua percentagem de donativos, pelos motivos já explicitados anteriormente.

Gráfico IV
Origem das fontes de receita das organizações⁴



Fonte: Inquérito realizado

Genericamente estamos perante um conjunto de oito organizações em que:

- Duas são financiadas exclusivamente por donativos;
- Duas são financiadas quase exclusivamente por donativos, havendo uma parte muito reduzida de fundos provenientes dos programas europeus e internacionais;
- Uma tem como fonte principal os donativos, havendo apesar de tudo, mais de metade do financiamento de fundos de diversas outras origens (públicos, e outros);
- Duas com financiamento basicamente de donativos e fundos públicos e residualmente quotizações dos sócios;
- Uma com financiamento público e de venda de produtos e serviços próprios, com donativos residuais.

⁴ Os fundos de entidades privadas incluem patrocínios, marketing de causas e voluntariado. Os donativos provêm de empresas e de pessoas particulares.

4.2.2.2 Proveniência e tipos de donativos

Uma vez que este trabalho se centra nos donativos, importará analisar com algum detalhe a sua proveniência e o tipo de donativo oferecido, de forma a ilustrar o padrão de estrutura de financiamento através desta modalidade específica nas organizações estudadas (quadro 4).

Quadro 4
Proveniência e tipos de donativos

	Organizações							
	A	B	C	D	E	F	G	H
<i>Total donativos de pessoas particulares (%)</i>	4	60	75	70	5	90	60	4
Dinheiro (%)	1,6	60	75	70		86	60	4
Espécie (%)	2,4				5	4		
Serviço (%)								
<i>Total donativos de empresas (%)</i>	96	40	25	30	95	10	40	96
Dinheiro (%)		40	5	27	13	3	40	77
Espécie (%)	96		20	3	82	7		
Serviço (%)								19
<i>Total donativos em dinheiro (%)</i>	1,6	100	80	97	13	89	100	81
<i>Total donativos em espécie (%)</i>	98,4		20	3	87	11		
<i>Total donativos em serviço (%)</i>								19

Fonte: Inquérito realizado

No que diz respeito à proveniência, todas as organizações recebem donativos tanto de empresas, como de pessoas particulares. No entanto, a percentagem de donativos recebidos tendo em conta esta origem varia consoante a organização em causa. Assim, para três

organizações (A, E e H) os maiores montantes provêm de empresas, sendo que para as cinco restantes (B, C, D, F e G), o maior volume de donativos provém de pessoas particulares, como se pode verificar através do quadro 4.

Para além da origem dos donativos recebidos, estes também variam no tipo. Entre as oito organizações, cinco organizações (A, C, D, E e F) recebem donativos em dinheiro e em espécie. As organizações (B) e (G) recebem somente donativos em dinheiro, e por fim, a (H) recebe também donativos em dinheiro e é a única a receber donativos em serviço.

No entanto, o peso de cada tipo varia muito de uma organização para outra. Quatro (C, D, F e H) recebem principalmente donativos em dinheiro, duas (A e E) recebem mais donativos em espécie do que em dinheiro e as restantes duas organizações (B e G) recebem na totalidade donativos em dinheiro, como já referido anteriormente.

O tipo de donativos está fortemente ligado à actividade que cada organização possui e à missão que pretende desenvolver. Por essa razão, as organizações (A) e (E), que se dedicam a suprir carências alimentares e equipamentos, desenvolvem campanhas para angariar donativos em espécie; as organizações (B) e (G) apelam somente nas suas acções de angariação para donativos monetários.

Já as restantes organizações consideradas (C, D, F e H) induzem esforços para angariar donativos de diversos tipos, devido à exigência da actividade que prestam, pois são organizações que direccionam actividades distintas para áreas como a saúde e os serviços sociais, o que leva a uma maior necessidade de adquirir diferentes tipos de donativos.

Salienta-se a organização (H), que procura receber doações em serviço, pois esta organização, tal como já se referiu, realiza protocolos com várias empresas de forma a concretizar com mais sucesso a sua actividade.

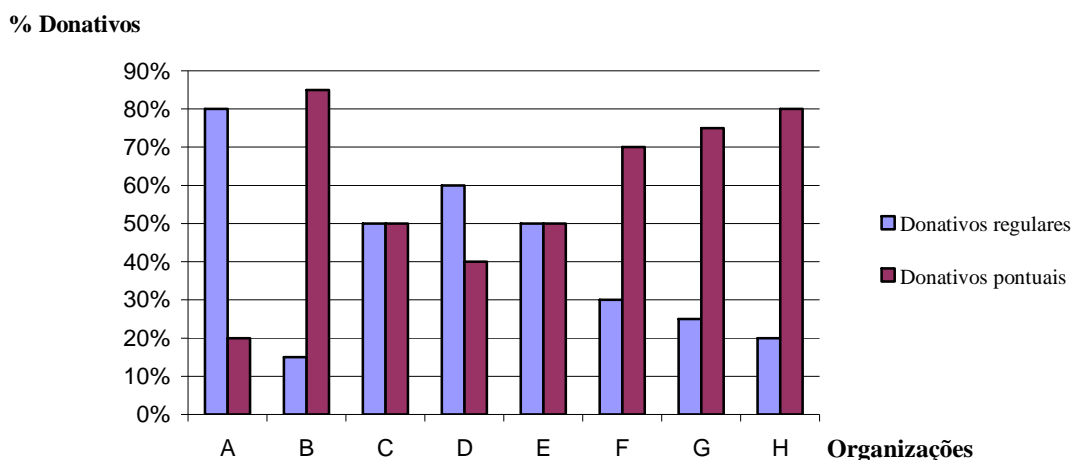
4.2.2.3 Regularidade dos donativos

A regularidade dos donativos recebidos é da maior importância para a gestão das organizações. Dela depende a possibilidade de sustentar a actividade corrente e planear a futura. Assim, convém averiguar o perfil de donativos deste conjunto de organizações em estudo, quanto à sua regularidade.

Conforme podemos constatar no gráfico V, estamos perante um conjunto heterogéneo de casos que vão desde uma situação de regularidade quase total, a situações de forte irregularidade.

Assim, para as organizações B, F, G e H o recebimento dos donativos tem um carácter mais pontual do que regular. Estão, assim sujeitas a maior vulnerabilidade na recolha deste tipo de receitas. Numa situação de relativo equilíbrio entre regulares e pontuais estão as organizações C e E, e finalmente as organizações (A) e (D) contam mais com donativos principalmente regulares, enfrentando neste aspecto, uma situação mais sólida.

Gráfico V
Percentagem da regularidade dos donativos



Fonte: Inquérito realizado

A origem da regularidade dos donativos recebidos pelas organizações está principalmente ligada aos donativos de empresas no que se refere às organizações (A), (E) e (H). Esta regularidade deve-se aos protocolos e acordos que são realizados que tornam as empresas mais parceiras que simples doadoras. Quando analisamos as restantes organizações (B, C, D, F e G) a regularidade do recebimento dos donativos está ligada a pessoas particulares. Esta regularidade é explicada nos casos das organizações (B), (C) e (D) pelo facto de elas serem de âmbito local, e por isso possuírem um núcleo de doadores que são fieis às causas que defendem. As organizações (F) e (G) já são de um âmbito mais alargado, tendo mesmo uma

acção internacional, o que proporciona uma maior visibilidade e reconhecimento pela sociedade da acção que desenvolvem, o que leva à fidelidade de um conjunto alargado de doadores.

4.2.2.4 Avaliação da estrutura de financiamento por parte de cada organização

Um das questões que se coloca é saber de que forma as organizações avaliam a adequabilidade da sua estrutura de financiamento.

Quando inquiridas, revelaram graus de satisfação diferenciados (quadro 5).

As organizações A, D, E e F consideram adequada a sua estrutura de financiamento. A organização (A) mencionou que o tipo de financiamento era adequado à natureza da sua actividade, uma vez que esta trabalha maioritariamente com donativos em espécie⁵. Todos os bens recebidos são posteriormente distribuídos por instituições de solidariedade social e por pessoas individuais⁶ carenciadas⁷, independentemente da quantidade recebida. A natureza da organização não permite equacionar a dependência do Estado.

A organização (D) respondeu igualmente de forma positiva ao tipo de financiamento que possui, justificando que por ser uma instituição de cariz religioso, se rege por princípios altruístas, solidários e de honestidade das pessoas quando praticam o acto da doação. Assim sendo, esta organização funciona tendo por base a generosidade dos outros, não havendo outra apreciação a fazer.

No que respeita à organização (E), esta defendeu que foi concebida para mobilizar pessoas e empresas, pelo que, deve funcionar com base em donativos⁸ e voluntariado. Esta organização tem uma lógica de funcionamento muito semelhante à da organização (A), uma vez que também distribui todos os donativos em espécie recebidos, apoiando assim outras instituições que têm uma actividade na área da solidariedade social.

⁵ Ver quadro 4.

⁶ Ver gráfico III.

⁷ Ver quadro 3.

⁸ Ver gráfico IV.

Quadro 5

Avaliação das organizações relativamente à sua estrutura de financiamento e sugestões para melhorar

Avaliação	Comentário	Outras formas de financiamento desejáveis
A	+	▪ Todos os bens recebidos são distribuídos
B	-	▪ Desajustamento dos critérios de atribuição de verbas do Estado
C	-	▪ Financiamento deficitário
D	+	▪ Funcionamento por base da generosidade das pessoas
E	+	▪ Funcionamento por base de donativos e voluntários
F	+	▪ Orçamento responde às necessidades
		▪ Política de auto financiamento
		▪ Diversificação das fontes de receitas
G	-	▪ Donativos pontuais
		▪ Impossibilidade de planeamento a longo prazo
H	-	▪ Impossibilidade de alargamento das actividades

Fonte: Inquérito realizado

Legenda: + Avaliação positiva - Avaliação negativa

Por fim, a organização (F) também afirmou que o tipo de financiamento era adequado à sua actividade, porque para além do orçamento conseguir responder às necessidades que a organização suporta, esta tem a política de procurar de uma forma muito estruturada a diversificação máxima das suas fontes de receita, de maneira a ser mais autónoma e financeiramente independente. Esta diversificação assenta na prática continuada de cinco actividades⁹ distintas: sensibilização dos contribuintes para a disponibilização de 5% do seu IRS (Imposto de Rendimento Singular) a favor desta organização; sensibilização para pessoas que não tenham herdeiros do seu património decidam o testamento a favor desta organização; sensibilização para as pessoas que tenham multas de trânsito, estas revertam o montante a favor desta organização; venda de um cartão de saúde que tem uma quota anual e venda de

⁹ No gráfico IV estão representadas como “outras” fontes de receitas.

um cartão de crédito que também possui algumas receitas para a organização quando é vendido e quando é utilizado em compras e, realização de campanhas relacionadas com a área ambiental, em que as pessoas são sensibilizadas para fazerem reciclagem de produtos eléctricos ou outros, sendo que posteriormente as verbas da sua venda revertem, em parte, para a organização.

As organizações (B), (C), (G) e (H) ao contrário das já explicitadas, responderam negativamente relativamente a esta questão. A organização (B) referiu que a sua estrutura de financiamento não era adequada, uma vez que, sendo beneficiária de fundos públicos, os critérios estabelecidos nos protocolos de participação do Estado à organização não estão em consonância com os custos realmente existentes, ou seja, esta organização tem mais custos que aquilo que recebe do Estado, enfrentando assim dificuldades acrescidas na sua situação económica. Deste modo, a organização refere que gostaria que houvesse um ajustamento destes valores, redefinindo os critérios estabelecidos de atribuição de verbas. Com mais folga financeira conseguiria um certificado de qualidade nos serviços prestados aos seus utentes.

A organização (C) com fundos públicos e donativos como fontes dominantes, alega que o seu financiamento é deficitário, pelo que todos os anos a organização tem que reduzir as actividades planeadas devido a esta insuficiência. Assim, gostaria de ter mais fundos públicos de forma a colmatar esta necessidade.

A organização (G), que é maioritariamente financiada por donativos¹⁰ com um carácter pontual¹¹, menciona que tem dificuldades na formulação de planeamentos a longo prazo devido a este tipo de financiamento. Da mesma maneira que a organização anterior, esta também desejaria ser mais apoiada pelo Estado, que considera dever ter mais responsabilidades com uma organização que presta cuidados de saúde às populações mais vulneráveis.

Por último, a organização (H) financiada por donativos pontuais, refere que gostaria de alargar a sua actividade, mas não o consegue fazer por não dispor de verbas suficientes. Daí, sugerir também, um maior recebimento de fundos públicos devido ao carácter do serviço prestado às crianças doentes¹² que se encontram hospitalizadas.

¹⁰ Ver gráfico IV.

¹¹ Ver gráfico V.

¹² Ver quadro 3.

Verifica-se, assim, que na situação de dificuldade na obtenção de donativos como fonte principal de receitas, a solução apontada recai no reforço do apoio do Estado, não tendo havido propostas de actividades de prospecção e motivação de doadores.

4.2.2.5 Vantagens e desvantagens das modalidades de financiamento

Importa, agora conhecer as opiniões das organizações relativamente às vantagens e desvantagens das várias modalidades de financiamento que possuem, de forma a perceber se quando financiadas por donativos, as organizações se sentem mais ou menos confortáveis do que quando financiadas por outras fontes de receitas.

Vantagens

Relativamente às vantagens dos donativos face às outras modalidades (quadro 6), estes possibilitam o desenvolvimento das actividades de uma forma relativamente autónoma seguindo a lógica da missão da organização. Para além disso, reflectem o espírito solidário e mobilizam pessoas e empresas a actuarem de forma altruísta.

Outras vantagens deste tipo de financiamento é o facto dos doadores poderem ter a informação sobre a aplicação dos seus donativos e terem igualmente, caso o desejem, benefícios fiscais.

No que respeita às vantagens dos subsídios públicos, estes possibilitam a criação de uma rede mais articulada de apoio ao desenvolvimento das actividades, pois sendo em geral pré-estabelecidos anualmente de acordo com a actividade desenvolvida, facilitam o planeamento a longo prazo.

O marketing de causas tem a vantagem de várias empresas intervirem numa causa comum, facilitando assim o financiamento de projectos que ajudam ao sucesso da respectiva actividade.

Os patrocínios propiciam visibilidade à organização promovendo assim a missão da mesma e, quando assentam em protocolos ou acordos estabelecidos têm um carácter regular de recebimento dos fundos.

Quadro 6

Vantagens das várias modalidades de financiamento

Donativos	Subsídios Públicos	Patrocínios	Marketing de Causas	Receitas Próprias
Desenvolvimento de autonomia	Regularidade	Regularidade	Conjunto de forças para intervenção numa causa comum	Desenvolvimento de autonomia
Desenvolvimento das actividades	Desenvolvimento das actividades	Visibilidade da organização		Visibilidade da organização
Demonstração de solidariedade	Criação de uma rede mais articulada de apoio			Diversificação de projectos
Mobilização das pessoas/empresas	Planeamento de projectos/programas			Oferta de serviços de qualidade
Possibilidade de informação sobre aplicação dos donativos				
Benefícios fiscais				

Fonte: Inquérito realizado

Por último, as receitas próprias para além da visibilidade têm vantagens que as outras modalidades não conseguem propiciar: a total autonomia, a possibilidade da organização diversificar os seus projectos alargando assim o seu âmbito de actuação e uma maior preocupação com a oferta de serviços de qualidade aos beneficiários, permitindo assim uma boa imagem da actividade da organização.

Desvantagens

Relativamente às desvantagens que cada modalidade pode ter, as opiniões referidas pelas organizações constam no quadro 7.

Os patrocínios e o marketing de causas têm o inconveniente de poderem ser associados aos interesses empresariais o que pode afectar a acção da organização. No entanto, esta questão poder ser facilmente ultrapassada com acordos estabelecidos entre as partes.

Os donativos são referidos como podendo ser insuficientes e ter um carácter irregular e incerto, pelo que exige a necessidade das organizações terem que realizar práticas de

angariação constantes para os obter. A última desvantagem é as organizações ao serem receptoras de donativos podem fazer com que o Estado não se sinta responsável por elas.

Os subsídios públicos para além se serem, em geral, insuficientes, são ainda caracterizados como sendo um processo demasiado rigoroso e burocrático, tendo um carácter de inflexibilidade na aplicação dos fundos, podendo mesmo haver a interferência dos órgãos públicos na missão do projecto.

Quadro 7

Desvantagens das várias modalidades de financiamento

Donativos	Subsídios Públicos	Patrocínios	Marketing de Causas	Receitas Próprias
Insuficiência dos montantes	Insuficiência dos montantes	Associação do patrocínio à estratégia empresarial	Associação do patrocínio à estratégia empresarial	Sujeição ao mercado de trabalho
Irregularidade	Inflexibilidade na aplicação dos fundos	Excesso de publicidade das marcas/produtos		Necessidade permanente de encontrar receitas
Incerteza do recebimento	Processo rigoroso e burocrático			Maior grau de exigência
Necessidade de pedidos constantes	Interferência na missão			
Diminuição da responsabilidade do Estado				

Fonte: Inquérito realizado

Por fim, as receitas próprias, quando a organização opta por ter uma grande diversidade de actividades, levam a que haja necessidade de recrutar no mercado de trabalho os profissionais que necessita aos preços vigentes, não podendo estar muito dependente de trabalho em regime de voluntariado. Isto obriga ao esforço permanente de encontrar receitas, não descurando o elevado grau de exigência na qualidade dos serviços prestados, podendo conduzir a comportamentos muito semelhantes aos empresariais.

Pode-se concluir que, de uma forma genérica, a estrutura de financiamento do conjunto das organizações analisadas está, em parte ligada ao tipo de actividades; que as organizações nem sempre estão confortáveis com o tipo de financiamento que têm; que as principais vantagens que encontram nos donativos são a relativa autonomia no desenvolvimento das actividades e o espírito solidário e altruísta que mobiliza pessoas e empresas a doar e que as desvantagens estão associadas à incerteza e à irregularidade. As organizações insatisfeitas com o financiamento através dos donativos vêem no Estado a solução ideal para a sua sustentabilidade.

4.2.3 Impacto do Financiamento através de Donativos na Gestão das Organizações

A partir da análise da estrutura de financiamento de cada organização e conseqüentemente, da análise da estrutura dos donativos recebidos, torna-se importante saber quais as limitações que estes impõem nas práticas de gestão, nas competências necessárias ao desenvolvimento de captação de fundos e nos custos suportados para esse efeito.

4.2.3.1 Impacto nas práticas de gestão

Limitações e Problemas

Relativamente às limitações na gestão da organização derivadas do financiamento através de donativos, as organizações, à excepção da D, são unânimes em considerar como principal limitação o carácter irregular do recebimento de donativos. Alguns problemas na gestão organizacional decorrentes desta irregularidade foram apontados por estas organizações (quadro 8).

A organização (B) considera que tem dificuldade de elaborar o orçamento anual, a (C) e a (G) referem a dificuldade de planear a longo prazo as suas actividades, a (F) menciona a fragilidade de sustentabilidade na organização e por fim, a organização (H) sente algum impedimento em alargar as suas actividades ou o seu âmbito de actuação.

Quadro 8

Opinião das organizações sobre as limitações dos donativos na gestão

Limitações dos donativos na gestão	
B	<ul style="list-style-type: none">▪ Carácter irregular▪ Dificuldade na elaboração do orçamento
C	<ul style="list-style-type: none">▪ Carácter irregular▪ Montantes reduzidos▪ Limitação no planeamento a longo prazo
D	<ul style="list-style-type: none">▪ Não cria limitações
F	<ul style="list-style-type: none">▪ Carácter irregular▪ Dependência leva a fragilidades
G	<ul style="list-style-type: none">▪ Carácter irregular▪ Limitação no planeamento a longo prazo
H	<ul style="list-style-type: none">▪ Carácter irregular▪ Limitação no alargamento de actividades

Fonte: Inquérito realizado

As organizações (A) e (E) não estão representadas no quadro porque ambas distribuem os donativos em espécie consoante a totalidade recebida, ou seja, fazem angariações e tudo o que recebem é distribuído, não existindo assim, planeamentos das actividades, apenas das acções de angariação de donativos.

A organização (D) foi a única que respondeu que não tinha limitações na gestão organizacional, porque muitas vezes, são os próprios dirigentes que doam os recursos para a organização de maneira a colmatar a angariação de montantes reduzidos e, sendo uma instituição que está interligada com a paróquia da região, muitas vezes também é esta que ajuda em termos de donativos. Realçaram que no momento presente, as únicas limitações que tinham eram relativas à falta de espaço e ao número reduzido de voluntários.

Contudo, como as próprias afirmações revelam, as limitações existem, havendo necessidade de recorrer a fontes supletivas de financiamento para que elas não se reflectam na gestão da organização.

Frequência e intensidade com que os problemas afectam a missão

Tendo em conta as limitações e problemas anteriormente referidos, importa agora analisar a frequência com que ocorrem e a intensidade do impacto na missão da organização.

Considerou-se, para o efeito, quatro tipos de problemas: as dificuldades de execução orçamental por angariação insuficiente dos montantes previstos, as dificuldades de planeamento anual actividades por irregularidade de verbas recebidas, as dificuldades de planeamento estratégico por incerteza de financiamento e as dificuldades de autonomia (interferência dos doadores nas actividades planeadas).

Considerando simultaneamente as duas dimensões (frequência e intensidade de impacto) verifica-se que para as organizações (B), (C) e (G), as actividades de planeamento anual e estratégico estão particularmente limitadas, já que sentem muito frequentemente ou sempre dificuldades a este nível e com muito ou muitíssimo impacto na sua missão. As organizações (H) e (F) sentem-se, apesar de tudo menos limitadas nestes aspectos. No caso da organização (H), esta considera que os problemas com o planeamento estratégico são muito frequentes, mas de impacto na missão muito reduzido, ao contrário da organização (F) em que eles não são tão frequentes mas o impacto é muito intenso (quadro 9).

Na execução dos projectos, as organizações (B), (C) e (F) sentem com muita frequência dificuldades com impacto muito intenso na missão, enquanto na organização (G) a frequência de ocorrência é menor mas o impacto é igualmente importante. Finalmente para a organização (H) este problema nunca se põe. A explicação deve-se ao facto desta organização limitar a sua actuação, ou seja, as suas actividades não são alargadas em quantidade se o seu orçamento não permitir. Deste modo, a partir dos montantes angariados planeia-se a quantidade das actividades que são possíveis realizar, não perspectivando acções futuras.

Um problema que não parece afectar nenhuma das organizações é a interferência dos doadores. Esta não ocorre e por isso a missão nunca é afectada por exigências externas de doadores. Neste aspecto a autonomia parece estar assegurada em todas elas.

Quadro 9

Distribuição das organizações segundo a frequência dos problemas na gestão e sua intensidade no impacto da missão

Frequência Intensidade do impacto	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Muito pouca	B C F G H H		H	H	
Pouca		F			
Média					
Muita			F G	B B C C C F G	G
Muitíssima				B	

Fonte: Inquérito realizado

Legenda:

- Dificuldade de planeamento anual das actividades por irregularidade de verbas recebidas
- Dificuldade de planeamento estratégico por incerteza de financiamento
- Dificuldade de execução de projectos por angariação insuficiente dos montantes previstos
- Interferência das exigências dos doadores nas actividades planeadas

As organizações (A) e (E) não estão consideradas neste quadro pelas razões apontadas na análise do quadro 8, bem como a organização (D) devido ao facto desta não sentir limitações na sua gestão, tal como já referido anteriormente.

Angariação de donativos e impacto no financiamento

Tratando-se de organizações receptoras de donativos, estas têm que planear e desenvolver acções de angariação com alguma regularidade de forma a ultrapassar alguns problemas que enfrentam na sua gestão.

As acções desenvolvidas relativas à prática de angariação de donativos e o impacto que essas acções provocam no financiamento variam consoante a organização como se pode observar através do quadro 10, demonstrando assim uma grande diversidade, não havendo assim, um padrão semelhante entre elas.

As organizações (A), (E), (G) e (H) consideram que desenvolver campanhas de angariação de donativos com uma regularidade periódica tem um forte impacto no seu financiamento, tendo mesmo um impacto muito forte para a organização (A). As restantes organizações que desenvolvem este tipo de acção (C, D e F) já consideram que provoca um impacto de média intensidade.

A promoção de eventos especiais têm um impacto muito baixo ou baixo no financiamento para as organizações (A), (D), (F) e (H) e um impacto “médio” para as organizações (C) e (G).

Quadro 10

Distribuição das organizações segundo o impacto que as acções de angariação de donativos provocam no financiamento

Acções praticadas	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
<i>Campanhas de angariação de donativos periódicos</i>			C D F	E G H	A
<i>Eventos especiais</i>	A D	F H	C G		
<i>Pedidos formais a empresas e outras entidades</i>	B D	C	G	E	A F H
<i>Pedidos de financiamento para projectos concretos</i>		A	C H	D E G	B F
<i>Recepção pontual de doações esporádicas</i>	B	C D	A H	E F G	
<i>Outras acções</i>					F

Fonte: Inquérito realizado

No conjunto das organizações estudadas, as restantes acções de angariação de donativos apresentadas são as que maior discrepância revela no impacto do financiamento. Para três organizações (A, F e H) os pedidos formais a empresas e a outras entidades têm um impacto

muito forte, enquanto que para a (B) e (C) tem um impacto muito fraco e para a (C) provoca um impacto fraco.

Os pedidos de financiamento para projectos concretos são uma boa prática de angariação para as organizações (B) e (F), uma vez que têm um impacto muito alto no seu financiamento, já para organização (A) não é uma boa opção, pois estes pedidos têm um baixo impacto.

Para três organizações (E, F e G), a recepção pontual de donativos apresenta um impacto alto no conjunto das acções praticadas, enquanto que, para as organizações (B, C e D) já representam um fraco impacto.

A organização (F) é a única, no conjunto analisado, que desenvolve outras acções¹³ para além das mais comuns desenvolvidas por organizações receptoras de donativos, tendo um impacto muito forte no seu financiamento.

A partir do conjunto das acções praticadas na angariação de donativos e o impacto que cada uma tem no seu financiamento, as organizações avaliaram o clima de angariação de donativos e das práticas exercidas e propuseram sugestões para melhorar (quadro 11).

Do total das organizações, apenas a (B) e a (C) avaliaram negativamente o seu clima de angariação, alegando que o agravamento da crise económica que o país vive influenciou negativamente o recebimento dos donativos, em termos do número de pessoas e empresas a doarem e o valor dos montantes doados.

Estas sugerem a necessidade da organização ter uma pessoa especializada para esta prática de forma a colmatar esta situação, melhorando assim as práticas exercidas, tornando-as mais perspicazes e criativas. A organização (B) menciona ainda, a elevada importância da instituição estar presente nos meios mais influentes, como por exemplo, nos *media* da região e em intervenções públicas para uma melhor visibilidade e reconhecimento das actividades da organização.

¹³ Estas acções praticadas dizem respeito às actividades desenvolvidas explicitadas nos comentários do quadro 5.

Quadro 11

Avaliação das organizações relativamente ao clima de angariação, suas práticas e sugestões para melhorar

	Clima de angariação	Avaliação das práticas	Como melhorar a prática de angariação
A +	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecimento público ▪ Boa imagem na sociedade/comunicação social ▪ Boas relações sociais com empresas ▪ Maior sensibilização dos doadores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfatórias 	
B -	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agravamento da crise económica do país influenciou o recebimento de donativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insatisfatórias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existência de pessoal especializado na angariação de donativos ▪ Renovação de práticas mais perspicazes e criativas ▪ Presença nos meios influentes
C -	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agravamento da crise económica do país influenciou o recebimento de donativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insatisfatórias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existência de pessoal especializado na angariação de donativos
D +	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima variável dependendo das necessidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfatórias 	
E +	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecimento público ▪ Prestação de contas aos doadores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfatórias 	
F +	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecimento público ▪ Boa imagem na sociedade/comunicação social ▪ Maior sensibilização dos doadores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfatórias 	
G +	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima variável dependendo do tema da acção, dos beneficiários e da comunicação da campanha 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfatórias 	
H +	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecimento público ▪ Boa imagem na sociedade/comunicação social 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfatórias 	

Fonte: Inquérito realizado

Legenda: + Avaliação positiva - Avaliação negativa

As organizações (D) e (G) referem que o clima de angariação é variável ao longo do tempo. A primeira organização só angaria valores mais elevados caso as necessidades assim o exigem e a segunda refere que vários factores influenciam o sucesso da angariação de donativos, tais como, o tema da acção, os beneficiários da campanha e da própria comunicação de angariação, porque há temas e beneficiários que mais sensibilizam as pessoas a doarem do que outros e a forma como se comunica também influi a percentagem de doações.

As restantes organizações (A, E, F e H) avaliaram positivamente o seu clima de angariação e as acções praticadas através de justificações similares como por exemplo, o reconhecimento público e a boa imagem na sociedade e na comunicação social que estas organizações conseguem transmitir. Particularmente a (A) e a (F), alegaram ainda que, o motivo da crise económica que o país atravessa, levou a uma maior sensibilização por parte dos doadores, contrariamente ao que aconteceu às organizações (B) e (C). Esta situação é explicada devido ao tipo de actividade que as organizações (A) e (F) exercem na sociedade e ao grande impacto que têm na opinião pública. São organizações que combatem a pobreza e a fome, cujos os nomes são facilmente identificadas pela sociedade e são bastante glorificadas pela sua acção.

Por último, a organização (E), tendo em conta que apoia instituições de solidariedade social, refere que prestar contas aos seus doadores, que na sua maioria são empresas¹⁴, é um motivo para o seu clima de angariação ser positivo.

Relação com doadores e prestação de contas

Analisar a gestão da relação que estas organizações têm com os seus doadores torna-se essencial uma vez que esta prática pode promover a sustentabilidade a longo prazo da actividade. Este facto leva a maiores exigências no que respeita à regulação e supervisão na gestão das organizações, uma vez que são maioritariamente receptoras de fundos provenientes de doações.

Na questão 24 do inquérito realizado¹⁵ que é relativa à prestação de contas aos doadores, todas as organizações garantiram que o faziam através do envio pelo correio, pelo *e-mail* ou através da assinatura de revistas específicas da organização.

¹⁴ Ver quadro 4.

¹⁵ Ver anexo II.

Para além desta divulgação aos doadores, maioritariamente as organizações também divulgam o seu relatório e contas publicamente através dos sítios da Internet, *newsletters* ou *blogs* respectivos da organização, à excepção da organização (B), mas esta considera importante fazê-lo e pensa vir a praticar esta acção no futuro (quadro 12).

Quadro 12

Distribuição das organizações segundo os tipos de acção desenvolvidos no âmbito de prestação de contas

Tipo de acção Opções de resposta	<i>Divulgação do Relatório e Contas publicamente</i>	<i>Divulgação das formas de avaliação dos projectos</i>	<i>Comunicação do sucesso/insucesso das actividades</i>
Sim	A C D E F G H	A B C D E F G	A B C D E F G H
Não desenvolve mas considera importante	B	H	
Não desenvolve e considera irrelevante			

Fonte: Inquérito realizado

De forma a mostrar uma maior credibilidade e transparência, todas as organizações divulgam as formas de avaliação dos seus projectos nos mesmos meios de comunicação, apenas a (H), não o fazendo, considera importante no futuro vir a fazer o mesmo. Do mesmo modo, a comunicação do sucesso ou insucesso das actividades são todas divulgadas pelas organizações consideradas, como se pode constatar pelo quadro acima apresentado.

Fidelização dos doadores

Um facto importante para uma organização conseguir relações de carácter mais duradouro e doações mais regulares é a fidelização dos doadores e para isso, várias acções são realizadas por todas as organizações (quadro 13), tais como, convite aos doadores para se envolverem nas actividades da organização; contactos regulares com estes para os informar sobre as actividades ou agradecer pelas doações; personalização dos apelos feitos às empresas ou a pessoas individuais de maneira a demonstrar uma comunicação credível e reconhecimento

público dos doadores caso estes autorizem, o que reflecte assim, um padrão semelhante no conjunto das organizações consideradas.

Quadro 13

Distribuição das organizações segundo os tipos de acção desenvolvidos no âmbito de fidelização dos doadores

Tipo de acção Opções de resposta	<i>Envolvimento dos doadores nas actividades</i>	<i>Contactos regulares com doadores</i>	<i>Personalização de apelos</i>	<i>Reconhecimento público</i>
Sim	A B C D E F G H	A B C D E F G H	A B C D E F G H	A B C D E F G H
Não desenvolve mas considera importante				
Não desenvolve e considera irrelevante				

Fonte: Inquérito realizado

Factores importantes na relação com doadores

Todas as organizações consideram muito importante reforçar as relações com os doadores (quadro 14). Factores como a compatibilidade de valores, a confiança mútua, a lealdade e comprometimento, a gestão eficiente dos recursos doados, a informação sobre os resultados da actividade e a qualidade em toda a comunicação que lhes seja dirigida, são considerados, genericamente, importantes ou muito importantes.

Quadro 14

Distribuição das organizações segundo a importância de vários factores na relação com doadores

Factores	Muito Pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
<i>Compatibilidade de valores</i>				C G	A B D E F H
<i>Confiança mútua</i>				B C G	A D E F H
<i>Lealdade e comprometimento</i>				B C G	A D E F H
<i>Gestão eficiente dos recursos doados</i>				B D G	A C E F H
<i>Informação sobre os resultados da actividade</i>				B C D G	A E F H
<i>Qualidade na comunicação</i>			B	C D G	A E F H

Fonte: Inquérito realizado

A organização (B) é a única que considera que a qualidade da comunicação tem apenas um grau médio de importância na relação com os doadores.

De uma forma conclusiva, pode-se afirmar que, a generalidade das organizações assinalaram diversas dificuldades que advêm do carácter irregular do recebimento dos donativos. Para ultrapassar estas dificuldades a maioria das organizações estudadas aposta em acções de angariação com um maior impacto no financiamento e, para além disto, gerem a relação com os seus doadores através de várias acções no âmbito da fidelização e na gestão da relação, de forma a serem mais transparentes e mostrarem credibilidade, nomeadamente, através da prestação de contas.

4.2.3.2 Impacto nas competências

A angariação de donativos e a gestão da relação com os doadores são duas práticas desenvolvidas nestas organizações uma vez que são receptoras de doações, mas para se conseguir o financiamento desejável e construir um grupo de financiadores interessados é necessário algumas exigências em competências específicas nos recursos humanos destas organizações.

Exigências de recursos humanos

No que respeita à importância dada pelas organizações às exigências em competências dos recursos humanos, é visível através do quadro 15 que, maioritariamente estas consideram muito importante que as pessoas tenham uma vasta rede de relações sociais, que sejam especializadas na prática de angariação de donativos e que tenham competências técnicas, como gestão de imagem e reputação organizacional, de forma a serem mais bem sucedidas na sua actuação organizacional.

Outras exigências foram acrescentadas por estas organizações, como por exemplo, a capacidade de relacionamento e influência nos meios relevantes, de forma a possibilitar uma melhor visibilidade da actividade da organização; apetências adequadas às mais diversas valências que a organização possa ter para uma melhor qualidade no serviço prestado e pessoas com valores humanos visto que estão inseridas em organizações onde o âmbito é a solidariedade social.

A organização (D) foi a única que considera quase irrelevante estas exigências, uma vez que se trata de uma instituição religiosa, esta rege-se somente pela solidariedade e generosidade que as pessoas praticam ao doarem, consideram que não é necessário na organização existirem pessoas especializadas e com competências ao nível de gestão para motivarem as pessoas a praticarem doações. A doação é um acto voluntário e livre e a organização tem apenas por missão dar bom uso às doações realizadas.

Quadro 15

Distribuição das organizações segundo a importância das exigências em competências dos recursos humanos

Exigências	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
<i>Pessoas com uma vasta rede de relações sociais</i>		D		G	A B C E F H
<i>Pessoas especializados na prática de angariação de donativos</i>	D		F		A B C E G H
<i>Pessoas com competências de gestão de imagem e reputação organizacional</i>	D			G	A B C E F H

Fonte: Inquérito realizado

Importa ainda referir que, a importância “média” que a organização (F) atribuiu à profissionalização de angariadores é justificada pelo receio de falta de ética que possa existir na prática desta função, pois, os angariadores não devem receber comissões ou compensações por cada angariação efectuada.

Quando questionadas sobre a disponibilização de um profissional especializado na prática de angariação de donativos¹⁶, apurou-se que em três organizações (F, G e H) existia um elemento que tinha exclusivamente esta função. As outras cinco organizações (A, B, C, D e E) não tinham este profissional.

Para um melhor acompanhamento da gestão da relação com os doadores, as organizações necessitam também de um profissional dedicado a esta função. Deste modo, a existência de profissionais dedicados a esta função revela a importância atribuída à construção de relações de longo prazo em lugar de contactos esporádicos e pontuais.

Nas organizações estudadas 5 das 8 dispunham de um profissional especializado na prática de donativos (F, G e H), sendo essa mesma pessoa também responsável pela gestão da relação com os doadores. No entanto, as organizações (A) e (C) só dispõem de um profissional especializado na gestão da relação com doadores (quadro 16).

Quadro 16

Distribuição das organizações segundo a disponibilização de um profissional especializado na gestão da relação com doadores

Opções de resposta	<i>Profissional especializado na Gestão da Relação com doadores</i>	Total
Sim	A C F G H	5
Não, mas considera vir a ter	B E	2
Não, e não considera importante vir a ter	D	1

Fonte: Inquérito realizado

As organizações (B) e (E) não possuem um elemento dedicado a esta função, mas consideram importante vir a ter no futuro para uma melhor sustentabilidade na relação com os doadores.

¹⁶ Ver anexo 1, pergunta 15 do questionário realizado.

Por sua vez, e pelos motivos já considerados relativamente à instituição (D), esta não dispõe deste profissional e não considera relevante vir a ter na organização.

Em conclusão deste ponto, pode-se referir que as organizações ao planear as suas angariações de donativos de forma a contactar com potenciais doadores e posteriormente, gerir todas as relações com estes, reconhecem a importância de possuírem recursos humanos com competências ao nível do domínio de vastas redes de relações sociais, especialização em práticas de angariação de donativos, bem como de competência na gestão de imagem e reputação organizacional. No entanto, encontra-se em falta em algumas das organizações analisadas, recursos humanos especializados nestas práticas.

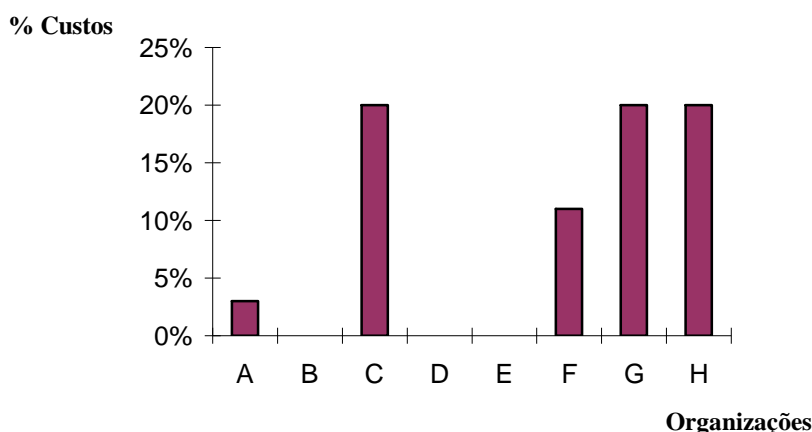
4.2.3.3 Impacto nos custos

A angariação de donativos pressupõe custos. Quando questionadas sobre a percentagem de gastos que eram afectos à angariação, as organizações (B), (D) e (E) referiram que não suportam custos, porque têm ajudas de outras entidades, como por exemplo, as Câmaras Municipais ou as Paróquias da região, ou ajudas através de voluntariado.

As organizações (C), (G) e (H) mencionam que aproximadamente 20% dos donativos recebidos são afectos à angariação dos mesmos. As outras duas organizações (A) e (F) têm percentagens muito baixas de custos de angariação, como se verifica no gráfico VI.

Gráfico VI

Percentagem de custos afectos à angariação de donativos



Fonte: Inquérito realizado

Apesar das organizações terem eventualmente ajudas de outras entidades de forma a suportar os custos de angariação e serem moderadas no planeamento de acções de angariação, consideram que ao serem financiadas por donativos têm maiores custos do que quando são financiadas pelas outras modalidades de financiamento. No entanto, a percentagem de custos não é considerada relevante nem com grande impacto nos custos totais, havendo assim um padrão semelhante em todas as organizações estudadas.

Tipos de custos afectos à angariação de donativos

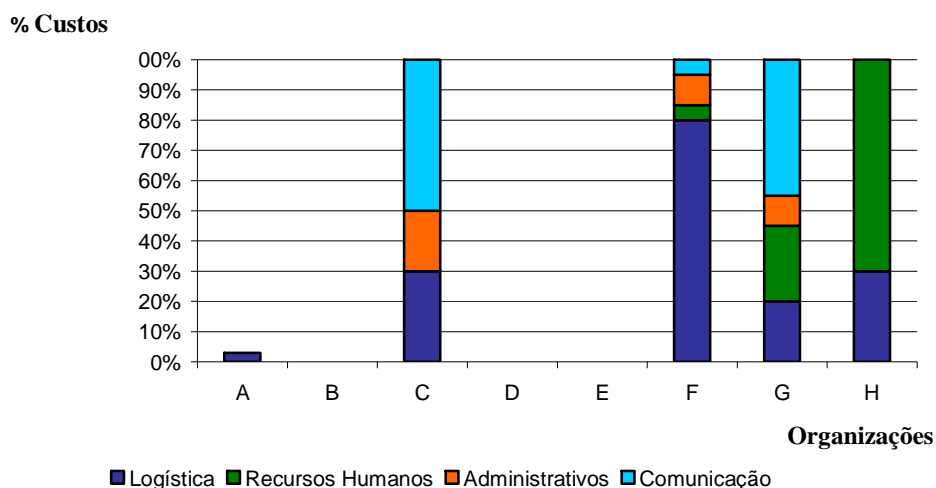
No que respeita ao tipo de custos que são afectos à prática de angariação de donativos, estes estão distribuídos consoante as exigências que cada actividade organizacional impõe (gráfico VII).

Deste modo, a organização (A) apenas tem custos referentes à logística, uma vez que as outras áreas são desenvolvidas por voluntários. Também a (F) apresenta grande parte dos seus custos nesta área. A percentagem elevada neste tipo de custos deve-se ao facto da actividade destas duas organizações necessitarem de transportes e armazenagem por terem donativos em espécie conforme já referido.

As organizações (C) e (G) têm maiores custos na área da comunicação, por fazerem mais esforços nas campanhas de angariação e a (H) suporta mais custos ligados aos recursos humanos, uma vez que não tem elementos voluntários na sua actividade.

Gráfico VII

Percentagem dos tipos de custos afectos à angariação de donativos



Fonte: Inquérito realizado

De uma forma conclusiva, pode-se afirmar que, naquelas organizações que suportam alguns custos afectos à angariação de donativos, estes não têm impacto significativo nos custos totais, o que é positivo para a prática de acções de angariação nestas organizações. Os tipos de custos suportados variam consoante as necessidades e as exigências da cada actividade organizacional.

No capítulo seguinte, através dos resultados obtidos apresenta-se um perfil das organizações analisadas tendo em consideração o impacto dos donativos em três vertentes: nas práticas de gestão, nas competências dos recursos humanos e nos custos suportados afectos à angariação.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise realizada dos casos seleccionados é possível tecer algumas considerações sobre os resultados obtidos.

Em primeiro lugar, a dimensão não parece ser o factor que determina o tipo de problemas sentido nem parece inculcar um padrão de comportamento específico às organizações. O que parece ser mais influente é o perfil de financiamento obtido. Desta forma, a regularidade dos donativos e a forma como se obtêm estão associados ao conforto relativo com que as organizações exercem a sua actividade.

Assim, entre as quatro organizações (A, C, D, e E) com donativos principalmente regulares ou com equilíbrio entre regulares e irregulares, três confessam não sentir problemas no cumprimento da sua missão pelo facto de viverem de donativos. Analisando a forma e a origem dos donativos, verifica-se que nas organizações (A) e (E) os donativos provêm especialmente de empresas, com as quais mantêm protocolos de apoio, tornando-as mais parceiras que doadoras. A angariação através de campanhas periódicas, de pedidos a empresas ou pedidos para projectos concretos junta contributos pontuais a uma base de apoio que lhes permite desenvolver com regularidade o seu trabalho. No caso da organização C, essa regularidade é assegurada pela contribuição fiel de quem doa por imperativo moral e religioso, havendo também o complemento das quotizações que oscilam em função das necessidades funcionando como estabilizador.

Apenas a organização (C) afirma sentir limitações devido à parte irregular dos seus donativos, embora eles representem apenas 20% do financiamento total, alinhando com todas as outras que são maioritariamente financiadas de forma irregular.

Os problemas que a irregularidade do financiamento coloca a quem gere estas organizações prendem-se com a dificuldade de fazer planeamento estratégico, elaborar os orçamentos anuais e mesmo executar projectos que já estão em curso. Estes problemas são, em geral, sentidos fortemente e embora todas estas organizações procedam a acções variadas de angariação de fundos, o apelo à maior contribuição do Estado é a forma preferida de apontar uma solução.

Para além destas diferenças, verificou-se em algumas matérias um amplo e às vezes total consenso nas práticas. No que se refere à gestão da relação com os doadores, todas sem excepção, consideram que desenvolvem as práticas apropriadas para gerar uma boa relação de longo prazo e reconhecem a importância de ter pessoas com uma vasta rede de relações sociais, especializadas em angariação de donativos e competentes na gestão de imagem e de reputação organizacional. A maioria tem um profissional especializado na angariação de fundos e na gestão da relação com doadores ou se não tem considera que seria importante ter. Apenas uma organização (D) diz não precisar nem considerar importante por considerar que o acto de doar é livre e depende da consciência de cada um. É importante notar ainda que todas as organizações dizem ser muito moderadas nos custos de angariação para que chegue ao terreno o máximo de benefícios. Assim, o impacto nos custos das campanhas realizadas é considerado irrelevante.

Em conclusão, o financiamento através de donativos coloca desafios e exigências às organizações tanto maiores quanto mais irregulares forem, com forte impacto nas práticas de gestão. Este impacto traduz-se na necessidade de competências não apenas ao nível da gestão corrente em função dos recursos que vão chegando, mas também no que se refere a práticas mais criativas e inovadoras de captação de fundos de modo a assegurar fluxos regulares de recursos. Neste particular, a gestão das redes de relações, a prestação de contas e a efectivação de parcerias pode ser o caminho de maior desenvolvimento com menor dependência.

5. CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

A Economia Social tem vindo a adquirir uma maior relevância nos últimos tempos, por via de mudanças económicas e sociais e também pela importância das suas actividades na sociedade. As organizações que compõem este sector têm por base valores como a cooperação e a solidariedade, com o objectivo final de contribuir para a solução de problemas sociais, minimizando as necessidades das pessoas e das comunidades. Para levar a cabo a acção destas organizações, e por serem entidades não lucrativas, estas, para além das receitas próprias, têm de recorrer a fontes de financiamento externas, sejam públicas ou privadas.

Mais concretamente, os donativos são para muitas organizações a fonte de financiamento dominante e a sua obtenção pode gerar incertezas e obstáculos difíceis de ultrapassar, exigindo uma gestão eficiente e eficaz através do desenvolvimento de práticas de atracção de financiadores, através do planeamento de captação de donativos e, posteriormente da gestão da relação com os doadores. Na base destas práticas de gestão estão envolvidas competências distintas que são imprescindíveis para o seu sucesso.

Neste trabalho, foram discutidas as possibilidades e as limitações que o financiamento através de donativos provoca na gestão das organizações sociais. Para tal, foi analisado um grupo de organizações de forma a entender até que ponto esta problemática é sentida e de que forma é ultrapassada.

Através dos resultados obtidos, algumas conclusões podem ser retiradas:

O financiamento através de donativos possibilita alguma autonomia organizacional no planeamento e desenvolvimento das actividades mas cria limitações ao nível da gestão destas organizações devido principalmente, ao seu carácter irregular, o que cria, por sua vez, dificuldades acrescidas na gestão organizacional. As dificuldades mais sentidas são no planeamento a longo prazo das actividades, na elaboração de orçamentos anuais, na execução dos projectos de actividade bem como na impossibilidade de desenvolvimento das mesmas. Todos estes problemas vão, com maior ou menor intensidade, influenciar negativamente a missão organizacional, o que pode inviabilizar a sustentabilidade e a sobrevivência destas organizações.

As organizações que sentem estes problemas estão insatisfeitas com o financiamento através de donativos e a solução que colocam para a sustentabilidade é o maior apoio por parte do

Estado, não mencionando qualquer proposta de actividades adicionais. Apenas uma organização manifestou uma opinião e atitude diferentes, considerando que as organizações que são receptoras de donativos têm que se empenhar na diversificação das práticas de angariação que assentem em critérios de criatividade e inovação. Esta é a aposta desta organização específica, que contribui para o equilíbrio da sua estrutura de financiamento e um clima de angariação positivos.

Uma forma de ultrapassar as limitações desta fonte de receita é a capacidade das organizações planearem devidamente as suas angariações, contactar com potenciais doadores e construir relacionamentos que no futuro sejam de carácter duradouro através de gestão das relações ou realização de protocolos, nomeadamente com as empresas, que visam o apoio regular a um dado projecto num determinado tempo definido.

Deste modo, na maioria das organizações estudadas, por um lado, há uma grande preocupação em planear e desenvolver acções de angariação de donativos, apostar na divulgação da organização e das actividades que realizam para dar visibilidade e arrecadar mais e maiores montantes de donativos, e por outro lado, a gestão da relação com os doadores também é uma prática comum entre as organizações. A maioria desenvolve várias acções no âmbito da fidelização e na gestão da relação, de forma a serem mais transparentes e mostrarem credibilidade com os seus doadores e com a sociedade em geral, nomeadamente, através da prestação de contas.

Para tal, determinadas exigências nas competências dos recursos humanos que estão ao serviço da organização são imprescindíveis, nomeadamente as que se referem ao domínio de uma vasta rede de relações sociais, especialização em angariação de donativos, na gestão de imagem e de reputação organizacional e gestão da relação com os doadores. No entanto, encontra-se em falta em algumas das organizações analisadas, recursos humanos especializados nestas práticas, o que as leva a ter maiores dificuldades na gestão destas actividades. Esta falha é, no entanto, reconhecida e as organizações admitem que a disponibilização destes profissionais seria uma mais valia tanto para a obtenção de doadores como para o estabelecimento de relações duradouras com eles. A falta de verbas suficientes ou a falta de pessoas com as competências necessárias para exercer estas funções são as razões apontadas para não terem ao serviço estes profissionais.

No que respeita aos custos que são afectos à angariação de donativos, todas as organizações têm uma atitude de moderação neste tipo de custos de forma a conseguirem que os donativos recebidos sejam, o mais possível, utilizados para aplicação das actividades ou dos projectos da organização. Assim, estes custos não têm um impacto significativo na prática de angariação, o que é um ponto positivo.

Em suma, pode-se afirmar que, para contrariar as dificuldades sentidas devido ao financiamento através de donativos, as organizações planeiam devidamente as acções de angariação e assumem critérios de transparência, prestação de contas e reporte do desenvolvimento das actividades, de forma a mostrar credibilidade perante os doadores e a sociedade em geral. No entanto, defrontando-se com a irregularidade e insuficiência de donativos, a algumas organizações falta proactividade e espírito criativo para encontrar novas soluções, vendo nos subsídios estatais a única resolução possível dos seus problemas, um facto que limita ainda mais a gestão destas organizações e a sua sustentabilidade.

Apesar de este trabalho permitir entrar um pouco no mundo ainda mal conhecido da gestão das organizações sociais, tem algumas limitações que é importante referir. O número reduzido de organizações analisadas não permite generalizar as conclusões e a falta de maior aprofundamento de cada caso deixa de fora um conjunto largo de especificidades nas práticas de gestão.

Deste modo, fica ainda um vasto percurso em aberto que pode abrigar algumas possibilidades de investigação futura, como por exemplo, o alargamento do âmbito do trabalho a um número mais vasto de organizações; o estudo em profundidade do financiamento de uma organização ou ainda o estudo comparativo de organizações sociais com fontes diferentes de financiamento, trabalhos que, em outro contexto, certamente se realizarão.

BIBLIOGRAFIA

Anheier, H.K. (2005), *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. London: Routledge Chapman & Hall.

Anheier, H.K. e S. Wolfgang (1990), *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. Berlin e Nueva York: Walter de Gruyter.

Balser, D. e J. McClusky (2005), Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness, *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 15, no. 3, 295-315.

Barros, C. e J.C. Santos (2000), *As Fundações Portuguesas*. Lisboa: Editora Vulgata.

Beatty, S. (2007), Philanthropy (A Special Report); How Charities Can Make Themselves More Open; We give billions of dollars to causes we believe in; So why do we know so little about how effectively the money is used?, *The Wall Street Journal*, 1-12.

Bednall, D.H.B., I. Walker, D. Curl e H. LeRoy (2001), Business support approaches for charities and other nonprofits, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 6, no. 2, 172-187.

Bekkers, R. e P. Wiepking (2007), Generosity and Philanthropy: A Literature Review, *Working Paper Series*, Vrije Universiteit Amsterdam.

Boettke, P. e C. Coyne (2002), The Political Economy of the Philanthropic Enterprise, *Working Papers in Economics*, George Mason University.

Brooks, A.C. (2000), Public subsidies and charitable giving: crowding out, crowding in, or both?, *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 19, no.3, 451-564.

Campos, M. (2005), Economia Social uma outra forma de empreender, *Jornal Pessoas e Lugares*, Julho/Agosto.

Carvalho, J.M.S. (2005), *Organizações não lucrativas – Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Chaves, R. e J.L. Monzón (2006), A Economia Social na União Europeia, *CIRIEC*.

Choi, B. (1999), *Organizational Relations and Managerial Behaviors of Cultural Nonprofit Organizations in Korea*. PhD dics., Syracuse University.

Clohesy, W.W. (2003), Fund-Raising and the Articulation of Common Goods, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 32, no. 1, 128-140.

Croson, R., F. Handy e J. Shang (2009), Keeping Up with the Joneses: The Relationship of Perceived Descriptive Social Norms, Social Information, and Charitable Giving, *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 19, no. 4, 467-489.

DGEEP (2005), Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos. Relatório 2004, Lisboa.

- Drucker, P.F. (1989), What Business can Learn from Nonprofits, *Harvard Business Review*, Jul/Ago, 88-93.
- Drucker, P.F. (1990), *As organizações sem fins lucrativos*. Tradução de Ana Barradas. Lisboa: Difusão Cultural.
- Duronio, M. e E. Tempel (1997), *Fund Raisers: Their Careers, Stories, Concerns, and Accomplishments*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ebrahim, A. (2003), Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits, *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 14, no. 2, 191-212.
- Fairfield, K.D. e K. T. Wing (2008), Collaboration in Foundation Grantor-Grantee Relationships, *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 19, no. 1, 27-44.
- Faruqi, S. (2004), Grantee Grantor Relationships: A Research Study, *Journal of the American of Grantor Professionals*, Fall/Winter 2004 Issue, vol. 3, no. 2, 37-46.
- Franco, R., S.W. Sokolowski, E.M.H. Hairel e L.M. Salamon (2005), *The Portuguese Nonprofit Sector in Comparative Perspective*, Porto: Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, 1-31.
- Garrett, T. e R. Rhine (2009), Government growth and private contributions to charity, *Federal Reserve Bank of St. Louis Working Paper*.
- Gronbjerg, K.A. (1993), *Understanding Nonprofit Funding: Managing Revenues in Social Service and Community Development Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Handy, C. (1990), *Understanding Voluntary Organizations*. London: Penguin Books.
- Hodge, M.M. e R.F. Piccolo (2005), Funding Source, Board Involvement Techniques, and Financial Vulnerability in Nonprofit Organizations – a Test of Resource Dependence, *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 16, no. 2, 171- 190.
- Hudson, M. (1999), *Administrando organizações do Terceiro Sector: O desafio de administrar sem receita*. Trad. James F. Suderland Cook. São Paulo: Makron Books.
- Jung, K e M.J. Moon (2007), The Double-Edged Sword of Public Resource Dependence - Impacts on Autonomy and Legitimacy in Korean Nonprofit Organizations, *Policy Studies Journal*, vol. 35, no. 2, 205-227.
- Jung, K.H e G. Kwon (2003), A Study of a Relationship between Organizational Autonomy and Resource Dependency in Cultural Nonprofit Organizations, *Korean Policy Studies Review*, no.12, 127-150.
- Keirouz, K.S., R.T. Grimm e R. Steinberg (1999), The Philanthropic Giving Index: A New Indicator of the Climate for Raising Funds, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, no. 4, 491-499.
- Kingston J. e M. Bolton (2004), New approaches to funding not-for-profit organizations, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 9, no. 2, 112- 121.

Lindahl, W.E. e A.T. Conley (2002), Literature Review: Philanthropic Fundraising, *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 13, no. 1, 91-112.

Marx, J.D. (1999), Corporate Philanthropy: What is the Strategy?, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, no. 2, 185-198.

Nicolau, I. e A.M. Simaens (2009), *The Evaluation of Social Solidarity Organization in the Portuguese Context*, in Methods and Indicators of Evaluation of the Entreprises and Organizations of the Social Economy (em vias de publicação).

Nunes, F., L. Reto e M. Carneiro (2001), *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*. Lisboa: Instituto António Sérgio de Sector Cooperativo (INSCOOP).

O'Neill M. e K. Fletcher (1998), *Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives*. Westport: Praeger.

O'Neill, M. (1998), *Nonprofit Management Education: History, Current Issues and the Future*, in Michael O'Neill & Kathleen Fletcher, *Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives*. Westport: Praeger.

O'Regan, K e S. Oster (2002), Does Government Funding Alter Nonprofit Governance? Evidence from New York City Nonprofit Contractors, *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 21, no. 3, 359-379.

Pitacas, J.A. (2009), *Utilidade Social e Eficiência no Mutualismo*. Tese de Mestrado em Economia e Política Social, ISEG.

Rangan, V.K., H.B. Leonard e S. McDonald (2008), *The Future of Social Enterprise*, *Harvard Business School Working Paper*, Harvard Business School.

Reis, M.H.G. (2003), *A Economia Social face às questões do emprego: a função reguladora do Terceiro Sector no domínio da política económica e social*. Tese de Doutoramento em Economia, ISEG.

Renz, D.O. (2001), Changing the Face of Nonprofit Management, *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 387-396.

Ryan, W. (2002), *When Projects Flounder: Coming to the Rescue When Good Grants Go Astray*, *Grantcraft Guides*, no. 2. New York: Ford Foundation.

Salamon, L.M. (1995), *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

Sargeant, A. (2001), Relationship Fundraising: How to Keep Donors Loyal, *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 12, no. 2, 177-192.

Sargeant, A. e S. Lee (2004), Donor Trust and Relationship Commitment in the U.K. Charity Sector: The Impact on Behavior, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, no. 2, 185-202.

Sargeant, A., T. Hilton e W. Wymer (2006), Bequest Motives and Barriers to Giving: The Case of Direct Mail Donors, *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 17, no. 1, 49-66.

Siino, R. (2004), Donor Satisfaction – The importance of social identity in giving, *Stanford Social Innovation Review*, 9.

Simaens, A.M. (2007), *Strategic Management in the Third Sector Organizations: an overview on Portuguese Social Solidarity Cooperatives*. Tese de Mestrado em Gestão Internacional, ISCTE.

Smith, S.R. e M. Lipsky (1993), *Nonprofits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Speak, A., B. McBride e K. Shipley (2002), *Captação de Recursos. Da teoria à prática*. Trabalho baseado em United Way of Canada. Canada: Graphbox Coran.

Tenório, F.G. (1997), *Gestão de ONG's: Principais Funções Gerenciais*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.

Teodósio, A.S.S. (2000), Construindo planos estratégicos de cidadania empresarial: a experiência de micro-empresários em uma incubadora tecnológica no Brasil, *XIII Congresso Latino-americano de Estratégia*, Puebla: Sociedade Latino – americana de Estratégia, 83-85.

Wyman, K. (1993), *Face to Face – How to Get Bigger Donations from Very Generous People*, Ottawa: Multiculturalism and Citizenship – Department of Canadian Heritage.

Wymer, W. (2006), Special issue on corporate philanthropy, *Internacional Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11, 1-2.

ANEXOS
