



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

ANGARIAÇÃO DE DONATIVOS NAS ONGD PORTUGUESAS
EM PERÍODO DE CRISE (2008-2011)

Tiago Carmona

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Desenvolvimento, Diversidades Locais e Desafios Mundiais

Orientador:

Doutor José Jorge Barreiros, Professor Auxiliar
ISCTE-IUL

setembro, 2013



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

ANGARIAÇÃO DE DONATIVOS NAS ONGD PORTUGUESAS
EM PERÍODO DE CRISE (2008-2011)

Tiago Carmona

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Desenvolvimento, Diversidades Locais e Desafios Mundiais

Orientador:

Doutor José Jorge Barreiros, Professor Auxiliar
ISCTE-IUL

setembro, 2013

AGRADECIMENTOS

A minha primeira palavra de apreço é destina às ONGD que se disponibilizaram para participar neste estudo: Fundação AMI, à OIKOS, aos Leigos para o Desenvolvimento e, também, aos Médicos do Mundo. As atitudes de abertura e colaboração que estas organizações demonstraram foram indispensáveis para a concretização deste pequeno passo na construção do conhecimento sobre a angariação de fundos em Portugal.

Agradeço os contributos da empresa Call to Action, na pessoa da Dr.^a Maria Castro e Almeida, e da Plataforma Portuguesa das ONGD, na pessoa do Dr. Pedro Cruz, os quais enriqueceram a minha perceção e reflexão sobre a angariação de fundos nas ONGD.

Não posso deixar de agradecer à minha entidade patronal, ao Grupo Bíblico Universitário, pelo apoio e pelas condições que me deram para concluir esta dissertação com sucesso. Sou grato pelo encorajamento que sempre senti da parte dos meus colegas e da Direção desta instituição.

A colaboração de algumas pessoas foi essencial para a realização desta tese. Destaco a orientação do Professor Doutor José Barreiros, as recomendações técnicas da Professora Doutora Madalena Eça de Abreu, as conversas exploratórias com o Doutor Vítor Simões e o apoio dos familiares e amigos na revisão do texto (Cláudia, Elsa, Raquel e André).

Um obrigado especial à minha esposa, Telma Carmona, pelo seu suporte, encorajamento e abdicação de férias neste primeiro ano de casamento.

Por fim, agradeço ao Criador de todas as coisas pela oportunidade que me deu de estudar este assunto.

RESUMO

Esta investigação procura analisar em que medida as ONGD portuguesas estão a utilizar a angariação de donativos, nomeadamente de particulares, para assegurar o seu financiamento na atual conjuntura política e económica, tomando por referência o período de 2008 a 2011.

Com o intuito de se perceber esta realidade foram realizados estudos de caso com três organizações: Fundação AMI, OIKOS e Leigos para o Desenvolvimento. Através de questionários e entrevistas de caracterização financeira e de angariação de fundos, procurou-se analisar cinco dimensões específicas: 1) Qual o peso dos donativos (particulares, empresas e fundações) no financiamento das ONGD? 2) Existiu um decréscimo de doadores? 3) Que estratégias e campanhas de angariação junto de particulares tiveram maior rentabilidade? 4) Que investimentos em angariação de fundos foram realizados durante este período? 5) Que referenciais éticos as ONGD adotaram relativamente às suas ações de angariação de fundos?

Conclui-se que estas ONGD investiram e tiraram proveito da angariação de donativos, nomeadamente de particulares, para financiar as suas missões. Os donativos foram, mesmo, a principal fonte de financiamento na receita conjunta das organizações, tendo-se verificado um crescimento dos donativos e doadores nas organizações que em 2008 tinham níveis de investimento e receitas mais baixos. Estes dados indicam que a angariação de donativos pode ser um investimento rentável, mesmo neste período de crise. Parece existir uma falta de referenciais éticos e de performance aplicados ao contexto português, que ajudem as organizações a ser mais eficazes na angariação, sem comprometer os valores do desenvolvimento participativo e humano.

Palavras-chave: angariação de fundos, donativos, ONGD, desenvolvimento.

JEL: M31 e L31

ABSTRACT

This research seeks to analyse to what extent Portuguese NGDO's are using fundraising, particularly from individuals, to ensure its funding in the current political and economic conjuncture, with reference to the period 2008-2011.

In order to understand this reality were performed case studies with *Fundação AMI*, with *OIKOS* and the *Leigos para o Desenvolvimento*, through questionnaires and interviews with financial and fundraising focus, sought to examine five specific dimensions: 1) What is the weight of donations (individuals, companies and foundations) in the financing of NGO? 2) Did the number of donors dropped? 3) Which strategies and campaigns fundraising from individuals had higher profitability? 4) What investments have been made in fundraising during this period? 5) What ethical references NGDOs adopted in relation to their fundraising actions?

We conclude that these NGDO invested and benefited the collection of donations, particularly from individuals to fund their missions. The donations were the main source of funding in the combined revenue of the organizations, and there has been an increase in donations and donors in the organizations that had a lower level of investment and revenues on 2008. This data allow us to conclude that the solicitation of donations can be a worthwhile investment, even in this period of crisis. There seems to be a lack of ethical references and performance applied to the Portuguese context, that could help organizations to be more effective in raising without compromising the values of participatory development and human.

Key words: fundraising, donations, NGDO, development.

JEL: M31 e L31

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
INDICE DE FIGURAS	IX
INDICE DE TABELAS	X
GLOSSÁRIO DE SIGLAS	XI
INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1.1. ONGD PORTUGESAS	5
1.1.1. A IDENTIDADE DAS ONGD	5
1.1.2. CONTEXTO HISTÓRICO E POLÍTICO	6
1.1.3. PRINCIPAIS ÁREAS DE ATUAÇÃO	9
1.1.4. CARACTERIZAÇÃO DAS ONGD	13
1.2. FINANCIAMENTO DAS OSFL/ONGD	15
1.2.1. A DIMENSÃO ECONÓMICA DA SUSTENTABILIDADE	16
1.2.2. AS PRINCIPAIS FONTES DE FINANCIAMENTO	16
1.2.3. A REDUÇÃO DO CAUDAL DA FONTE "ESTADO"	19
1.2.4. A NECESSIDADE DE DIVERSIFICAÇÃO DAS FONTES	20
1.3. ANGARIAÇÃO DE FUNDOS	20
1.3.1. O CONCEITO	21
1.3.2. APONTAMENTO HISTÓRICO	22
1.3.3. PLANO DE ANGARIAÇÃO	23
1.3.4. DOADORES: PARTICULARES	26
1.3.5. DOADORES: EMPRESAS E FUNDAÇÕES	35
1.3.6. AVALIAÇÃO & BENCHMARKING	39
1.3.7. UM INVESTIMENTO COM RETORNO	42
1.3.8. A ANGARIAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO	44
2. OBJETO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	47
2.1. AS ONGD SELECIONADAS	48
2.2. METODOLOGIA UTILIZADA	49

3. ONGD EM ESTUDO	51
3.1. ASSISTÊNCIA MÉDICA INTERNACIONAL	51
3.2. OIKOS - COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	55
3.3. LEIGOS PARA O DESENVOLVIMENTO	59
4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	63
4.1. O PESO DOS DONATIVOS	63
4.2. DINÂMICA DE DOADORES	66
4.3. RENTABILIDADE DAS CAMPANHAS DIRIGIDAS A PARTICULARES	67
4.4. INVESTIMENTOS EM ANGARIAÇÃO	70
4.5. REFERENCIAIS ÉTICOS	71
CONCLUSÕES	73
CONCLUSÃO 1: OS DONATIVOS FORAM A PRINCIPAL FONTE DE FINANCIAMENTO	73
CONCLUSÃO 2: OS DOADORES E DONATIVOS PODEM CONTINUAR A CRESCER	74
CONCLUSÃO 3: CAMPANHAS "IRS" E "MAILING" GERARAM MAIS RECEITAS	75
CONCLUSÃO 4: AS ONGD INVESTIRAM EM ANGARIAÇÃO DE FUNDOS	76
CONCLUSÃO 5: OS REFERENCIAIS ÉTICOS EM ANGARIAÇÃO SÃO UMA NECESSIDADE	76
SUGESTÕES PARA AS ONGD (E OSFL)	77
CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA, DIFICULDADES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO	78
SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	79
FONTES	81
BIBLIOGRAFIA	83
ANEXOS	87
ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO FINANCEIRA E DE ANGARIAÇÃO	89
ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO DE CLARIFICAÇÃO (EXEMPLO)	97
ANEXO 3 - GUIÃO DE ENTREVISTA: PLATAFORMA PORTUGUESA DAS ONGD	99
ANEXO 4 - GUIÃO DE ENTREVISTA: CALL TO ACTION	101

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 - NOVAS ONGD _____	13
FIGURA 1.2 - PAÍSES DE INTERVENÇÃO DAS ONGD _____	14
FIGURA 1.3 - ELEMENTOS DA MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS _____	22
FIGURA 1.4 - PLANO DE ANGARIAÇÃO DE FUNDOS _____	23
FIGURA 1.5 - MATRIZ DE ANSOFF _____	25
FIGURA 1.6 - PIRÂMIDES DE DOADORES E DONATIVOS _____	30
FIGURA 1.7 - PIRÂMIDE DO DOADOR DO REINO UNIDO _____	33
FIGURA 1.8 - RENTABILIDADE DAS CAMPANHAS BRITÂNICAS _____	43
FIGURA 3.1 - RECURSOS HUMANOS CONTRATADOS DA AMI (2007-2012) _____	54
FIGURA 4.1 - DONATIVOS & RECEITAS _____	63
FIGURA 4.2 - DONATIVOS POR CATEGORIAS _____	64
FIGURA 4.3 - ESTRUTURAS DE RECEITAS _____	65
FIGURA 4.4 - DINÂMICA DE DOADORES PARTICULARES _____	66
FIGURA 4.5 - RECEITAS POR TIPO DE CAMPANHA _____	69

INDICE DE TABELAS

TABELA 1.1 – ONGD REGISTADAS NA PLATAFORMA NACIONAL/PLATAFORMA DAS ONGD	8
TABELA 1.2 – CARACTERÍSTICAS DAS FONTES DE FINANCIAMENTO	17
TABELA 1.3 – MÉTODOS DE RECRUTAMENTO DE DOADORES	32
TABELA 1.4 - FORMAS DE APOIO DAS EMPRESAS	36
TABELA 1.5 - FORÇAS E FRAQUESAS DAS CANDIDATURAS A FUNDAÇÕES	38
TABELA 1.6 – INDICADORES DE FUNDRAISING	41
TABELA 2.1 - QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E INDICADORES	47
TABELA 2.2 - CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DAS ONGD	49
TABELA 3.1 - PRINCIPAIS PROJETOS DA AMI (2008-2011)	53
TABELA 3.2 - PRINCIPAIS PROJETOS DA OIKOS (2008-2011)	57
TABELA 3.3 - PRINCIPAIS PROJETOS DOS LD (2008-2011)	60
TABELA 4.1 - TIPOS DE CAMPANHAS	68
TABELA 4.2 - ROI DE ANGARIAÇÃO DOS LD	70

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

- ACE - *Administration Costs of Expenditure*
- AHE - Ajuda Humanitária de Emergência
- AMI - Fundação Assistência Médica Internacional
- CD - Cooperação para o Desenvolvimento
- CIDAC - Centro de Informação e Documentação Amílcar Cabral
- CONCORD - Confederação Europeia das ONGD
- CRM - *Constituent Relationship Management*
- CSPC - Centro S. Pedro de Claver
- ECOSOC - Estatuto Consultivo Especial junto do Conselho Económico e Social
- ED - Educação para o Desenvolvimento
- EUA - Estados Unidos da América
- FACE - *Fundraising and Administration Costs of Expenditure*
- ICP - Instituto da Cooperação Portuguesa
- INE - Instituto Nacional de Estatística
- IPAD - Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento
- IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social
- LD - Leigos para o Desenvolvimento
- LTV - *Lifetime Value*
- MDM - Médicos do Mundo
- MNE - Ministério dos Negócios Estrangeiros
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- OIKOS - OIKOS - Cooperação e Desenvolvimento
- ONG - Organização Não Governamental
- ONGD - Organização Não Governamental para o Desenvolvimento
- ONU - Organização das Nações Unidas
- OSC - Organizações da Sociedade Civil
- OSFL - Organizações Sem Fins Lucrativos
- PALOP - Países de Língua Oficial Portuguesa
- PEST - Política, Económica, Social e Tecnológica
- PIB - Produto Interno Bruto
- PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
- ROI - *Return on Investment*
- SMART - *Specific, Measurable, Available, Relevant, and Time-bound*
- SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*
- UE - União Europeia

INTRODUÇÃO

Esta dissertação dedicada ao tema da angariação de fundos nas Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) foi realizada no contexto do mestrado de Desenvolvimento, Diversidades Locais e Desafios Mundiais, ministrado no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

PORQUÊ A ANGARIAÇÃO DE FUNDOS?

A escolha deste tema teve origem na motivação pessoal do investigador, o qual tem participado ativamente, nos últimos cinco anos, nas ações de angariação de fundos na associação onde trabalha - Grupo Bíblico Universitário¹. Neste contexto profissional, o investigador tem verificado que, apesar da recessão económica, continuam a existir pessoas que respondem afirmativamente aos apelos financeiros, desde que estes sejam claros, apelativos e dirigidos a pessoas que se identifiquem com a missão da organização. Assim, surgiu a vontade de aprender a fazer melhor estes apelos, de gerir melhor os processos de angariação de fundos e de comunicação com os doadores. Pretende-se conhecer o trabalho desenvolvido por algumas organizações de referência e aprender com a sua experiência. A opção pelo setor das ONGD, prendeu-se com o contexto do mestrado, surgindo a oportunidade de estudar a angariação de fundos nas organizações que trabalham na área da cooperação para o desenvolvimento.

Numa perspetiva política, a escolha deste tema esta relacionada com a necessidade de adequação das formas de financiamento das ONGD aos cortes no financiamento público. Neste período de maior constrangimento orçamental do Estado, torna-se mais evidente a necessidade das ONGD investirem em outras formas de financiamento para garantir a sua sobrevivência e sustentabilidade económica. A angariação de donativos surge como uma dessas formas, a qual tem o potencial de mobilizar recursos e, sobretudo, cidadãos com vontade de se tornarem mais ativos na cooperação para o desenvolvimento.

Do ponto de vista científico, espera-se que este estudo possa contribuir para aumentar o conhecimento sobre a realidade da angariação de fundos em Portugal. Esta realidade ainda parece ser bastante desconhecida, tanto da sociedade, como das próprias organizações, pois não existe a prática frequente de realizar estudos de mercado e de *benchmarking* nesta área, ao contrário do que acontece em países como os EUA, Inglaterra, França e Espanha. Devido à pouca experiência do investigador e às limitações de amostragem, este estudo assume, à partida, algum nível de modéstia intelectual. A sua finalidade primária é relatar algumas experiências do que é feito pelas ONGD portuguesas ao nível da angariação de fundos e, de uma forma limitada, esboçar cenários sobre esta realidade. Contudo, espera-se que esta iniciativa pioneira, particularmente ao nível do setor das ONGD, sirva de ponto de partida para outros empreendimentos académicos sobre o tema.

¹ O GBU é uma associação religiosa dirigida a estudantes universitários, a qual tem um grande nível de dependência financeira de doadores particulares.

Com base nesta informação, as ONGD, e as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) em geral, poderão estar mais conscientes da importância de diversificarem as suas fontes de financiamento e, também, do contributo que os donativos podem ter na procura da sua sustentabilidade económica. Esta capacidade de financiamento e sustentabilidade será fundamental para que as organizações consigam continuar a servir a sociedade num período de recessão da economia portuguesa e europeia.

ENQUADRAMENTO DA PROBLEMÁTICA

A problemática do financiamento das ONGD será abordada na perspetiva da angariação de fundos, adicionando-se uma reflexão particular sobre os cuidados éticos que as ações de angariação das ONGD devem assumir para não comprometer a missão de cooperação para o desenvolvimento.

Pretende-se perceber se as ONGD estão a investir e a tirar rentabilidade da fonte de financiamento "donativos". Que peso têm os donativos na estrutura de receitas destas organizações? Estes doadores são, essencialmente, particulares ou são, também, empresas e fundações? Que campanhas têm resultado melhor no contexto português? As ONGD têm cuidados específicos nos processos de angariação de donativos, de forma a não subverterem os princípios dos direitos humanos e do desenvolvimento participativo?

Estas questões têm como pano de fundo o período de crise económica vivido de forma mais acentuada em Portugal e na Europa desde 2008. Assim, procurar-se-á verificar as evoluções ao nível dos donativos, dos doadores e dos investimentos das próprias organizações, na tentativa de se perceber em que medida este contexto de recessão da economia está a ser (des)favorável ao crescimento desta fonte de financiamento na estrutura de receitas das ONGD.

A análise desta problemática foi elaborada com base nos pressupostos que se apresentam em seguida, os quais serão alvo de uma análise mais aprofundada no capítulo do enquadramento teórico.

O primeiro destes pressupostos defende que as ONGD, à semelhança das restantes OSFL, têm um nível demasiado elevado de dependência do financiamento público, facto que se torna evidentemente crítico em períodos de cortes orçamentais. Na ausência de dados recentes sobre a caracterização financeira das ONGD, ter-se-á de tomar por referência a informação sobre o grupo maior das OSFL. Segundo o estudo da Johns Hopkins Center for Civil Society Studies (Salamon e outros, 2012), em 2006 a generalidade das OSFL portuguesas dependia maioritariamente do financiamento do Estado (pelo menos 41%), sendo o peso dos donativos privados inferiores a 10%. Por outro lado, os cortes orçamentais do Estado têm ganho uma expressão significativa no setor das ONGD. De acordo com o Relatório Aid Watch Português, as linhas de financiamento por candidaturas públicas aos projetos das ONGD sofreu um corte de 53% em 2012 (Oliveira, 2012, p.33).

A necessidade das organizações diversificarem as suas fontes de financiamento, tendo em conta a sua sustentabilidade económica e o cumprimento da sua missão, é outro dos pressupostos de base. A estratégia de diversificação das fontes das OSFL é amplamente defendida (Froelich, 1999; Carroll e Stater, 2008; Valentinov, 2008; Azevedo e Couto, 2010). Falando sobre a realidade portuguesa, Azevedo e Couto (2010, p.383) sugerem a redução da dependência do Estado e o investimento

crieroso em outras fontes de financiamento, devendo ter-se em consideração os desafios de escassez, incerteza e legitimidade que cada fonte acarreta.

O pressuposto de que os donativos continuam a ter um potencial significativo para o financiamento das ONGD, mesmo no contexto de crise, também está presente na análise. Os dados do estudo de referência em *benchmarking* em *fundraising*, "Fundratios 2011", demonstram que em 2011 no Reino Unido, por cada 1£ investida, as OSFL tiveram uma rentabilidade média de 4,24£. Outros dados de realidades económicas mais aproximadas da portuguesa, como a espanhola, indicam que houve um aumento da taxa de cidadãos que dizem colaborar economicamente com uma ONG, de 2008 (11%) para 2012 (19,4%) (Salvati&Llombart, 2013, p.6). Este tipo de indicadores, alimentam a expectativa de que os donativos continuam a ser uma fonte com potencial, mesmo que o seu caudal tenha sofrido alguma redução dada a menor disponibilidade financeira dos portugueses.

Um último pressuposto, distanciado dos anteriores, toma por base o princípio de que as ONGD precisam de ter cuidados éticos extra na forma como executam a angariação de fundos para que, na tentativa de alcançar bons resultados e recursos, não coloquem em causa uma cooperação integrada para o desenvolvimento humano e participativo. De acordo com Ján Mihálik (2012, p.289), a angariação de fundos nas ONGD deve estar mais direcionada para o cumprimento da missão das organizações do que no exercício de levantamento de fundos por si. Cuidados éticos na utilização de imagens e histórias de vida, o envolvimento dos beneficiários na preparação das campanhas de angariação, assim como, a prestação de contas perante doadores e beneficiários são requisitos que podem implicar maior trabalho por parte das organizações e menor proveito imediato em termos de fundos. No entanto, a médio/longo prazo, podem provocar um impacto maior na cooperação para um desenvolvimento respeitador dos direitos humanos e promotor de uma cidadania ativa.

QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO

O presente estudo foi orientado no sentido de responder à seguinte questão de partida: **Em que medida as ONGD Portuguesas estão a utilizar a angariação de donativos, nomeadamente de particulares, para assegurar o seu financiamento na atual conjuntura política e económica (2008 a 2011)?**

Dada a complexidade desta questão, foram definidas cinco questões de investigação mais específicas: 1) Qual o peso dos donativos (particulares, empresas e fundações) no financiamento das ONGD? 2) Existiu um decréscimo de doadores? 3) Que estratégias e campanhas de angariação junto de particulares tiveram maior rentabilidade? 4) Que investimentos em angariação de fundos foram feitos durante o período 2008 a 2011? 5) Que referenciais éticos as ONGD adotaram relativamente às suas ações de angariação de fundos?

Espera-se que o conjunto dos dados analisados nestas questões específicas providencie informação relevante sobre a realidade da angariação de fundos nas ONGD portuguesas.

ESTUDOS DE CASO DE TRÊS ONGD

Dada a especificidade de alguns indicadores e a necessidade de interpretar as práticas e resultados de angariação no contexto de cada organização, optou-se por realizar estudos de caso sobre quatro organizações, tendo apenas sido possível obter os dados em tempo útil para os casos da Fundação AMI, da OIKOS - Cooperação e Desenvolvimento e dos Leigos para o Desenvolvimento². A seleção foi feita com base no princípio da diversidade, pelo que estas organizações comportam características distintas no que respeita a dimensão, orçamento, recursos humanos, configuração jurídica e experiência em angariação de fundos. A participação destas ONGD na investigação implicou o preenchimento de um questionário de caracterização geral, financeira e de angariação de fundos para o período 2008-2011. Com o intuito de clarificar algumas questões do primeiro questionário, foram realizadas entrevistas com os responsáveis pela angariação de fundos das organizações ou pedido o preenchimento de um segundo questionário (dependendo da disponibilidade dos responsáveis).

LIMITAÇÕES E DIFICULDADES

No decorrer da investigação tornou-se evidente que a especificidade dos dados requeridos foi, ao mesmo tempo, um ponto forte e uma dificuldade para a sua realização. Se por um lado, esta especificidade terá permitido uma análise mais coerente e contextualizada da realidade das organizações, por outro lado implicou várias horas de trabalho para as ONGD e a ausência de algum tipo de dados (nomeadamente os dados relativos às despesas de angariação por tipo de campanhas), o que condicionou parte da análise do estudo. O facto de alguns indicadores requeridos estarem configurados em tipologias diferentes das utilizadas pelos modelos de gestão das organizações foi uma dificuldade que, em situações futuras, poderá ser mais facilmente ultrapassada se a realização deste tipo de estudo se tornar uma prática corrente.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro começa por enquadrar teoricamente os conceitos de ONGD, Desenvolvimento, Financiamento das ONGD e Angariação de Fundos. Segue-se um momento de clarificação do objeto e metodologias da investigação. É feita uma apresentação de cada uma das ONGD em estudo, nomeadamente sobre as suas aspirações, áreas de atuação e projetos, recursos humanos e estrutura, situação financeira e mudanças estratégicas. Esta caracterização servirá de enquadramento ao capítulo de análise de dados e resultados. A última parte é dedicada às conclusões, as quais encerram as principais descobertas da investigação.

² Apesar da Associação Médicos do Mundo ter aceite o convite para participar no estudo, não lhes foi possível disponibilizar os dados requeridos dentro dos prazos da investigação.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. ONGD PORTUGESAS

Para uma compreensão contextualizada das ações de angariação de fundos das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD), será relevante ter em mente os seus aspetos identitários distintivos, o seu enquadramento histórico e político, as suas áreas de atuação, bem como, uma breve caracterização das atuais ONGD em Portugal.

1.1.1. A IDENTIDADE DAS ONGD

As ONGD fazem parte do grupo das Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), ou seja, das organizações que têm em comum as características de direito privado e de não distribuição de dividendos (contrariamente aos organismos do Estado e às empresas). Além destes denominadores, estas organizações distinguem-se pela vocação para intervir na cooperação e ajuda humanitária de emergência entre os chamados “países do norte” (com maiores índices de desenvolvimento socioeconómico) e os “países do sul”. Boa parte das ONGD portuguesas intervém, também, em território nacional ao nível da educação para o desenvolvimento e da ação social.

Estas organizações surgiram da vontade da sociedade civil se tornar mais participante e interventiva em processos de cooperação com os países que possuíam menos recursos e que, em muitos casos, viviam processos de descolonização. Têm a ambição de complementar a cooperação bilateral (intervenção direta entre estados) e a cooperação multilateral (atribuída pelos estados a organismos internacionais, como a UE), as quais, ainda hoje, dependem das políticas dos governos de acordo com a lógica da democracia representativa. Assim, podemos considerar que as ONGD inserem-se na definição mais abrangente da cooperação descentralizada, juntando-se a organismos do poder local, empresas, universidades e atores da sociedade civil.

A apologia da pertinência da intervenção de Organizações Não Governamentais (ONG) nos processos de cooperação ganhou força na década de 80. Em 1981, Sir Geoffrey Wilson³ defendia, numa Conferência das Nações Unidas, o contributo que estas organizações poderiam trazer no apoio aos países em desenvolvimento: 1) Diversidade de parceiros com quem estão dispostas a trabalhar (Estado, poder local, empresas); 2) Dimensão “micro” dos projetos que promovem a participação; 3) Investimento e aproveitamento do potencial local; 4) Não ligação da ajuda a formas de compensação monetária através de compras e serviços; 5) Valorização de iniciativas locais existentes, ajudando os beneficiários a mobilizar recursos próprios; 6) Preferência por contratação de pessoal local, com remunerações mais baixas que as dos *outside experts* das organizações internacionais; 7) Predisposição para experimentar, inovar e assumir riscos; 8) Rapidez e desburocratização das respostas através dos projetos (Ribeiro, 1998, p.65).

³ Ex-presidente da Oxfam, umas das mais antigas ONG inglesas.

Importa clarificar que, no contexto português, a designação ONGD não representa uma configuração jurídica de uma organização da Economia Social (como as associações, cooperativas, mutualidades, fundações e associações de direito canónico), mas sim um estatuto reconhecido pelo Estado devido à identidade e ação das organizações. Este reconhecimento é, atualmente, regulamentado pela Lei nº 66/98, onde as ONGD são definidas como organizações que atuam nos países em desenvolvimento, nos domínios da ajuda humanitária e de emergência, da proteção e promoção dos direitos humanos e da cooperação para o desenvolvimento.

Considerando a definição consagrada na Lei nº 66/98 algo desatualizada, a Plataforma Portuguesa das ONGD (2012a, p.11) salienta a importância da ação solidária e de parceria destas organizações:

Assumem, atualmente, um importante papel de “parceiros para o desenvolvimento” e de “agentes catalisadores”, ao cooperarem com essas comunidades no reforço do tecido associativo, no incentivo à participação cívica e económica, na ajuda aos sectores mais vulneráveis da população, na melhoria do acesso a recursos financeiros e técnicos e na procura e reforço das estratégias de preservação do meio ambiente, elementos fundamentais para a sustentabilidade dos processos de desenvolvimento.

Ao nível dos valores, as ONGD tomam por base a Declaração Universal dos Direitos do Homem e a Carta Europeia das ONGD, lutando por valores como: a) Justiça social, igualdade e respeito pelos Direitos Humanos; b) Participação ativa dos beneficiários; c) Participação da sociedade civil na definição das políticas de cooperação; d) Desenvolvimento dos seus parceiros do Sul (Plataforma Portuguesa das ONGD, 2012a, p.11).

1.1.2. CONTEXTO HISTÓRICO E POLÍTICO

A história das ONGD em Portugal é tão recente quanto a democracia portuguesa.

Durante as primeiras três décadas de existência, estas organizações foram, de forma lenta e gradual, demonstrando a sua vontade de assumir um papel relevante na concretização das políticas nacionais de cooperação e desenvolvimento. Papel este que só ganhou contornos de reconhecimento significativos durante a primeira década do novo milénio, graças à influência supranacional e a um estreitamento do diálogo entre as ONGD/Plataforma e os governos. No entanto, as circunstâncias de crise económica e a mudança de prioridades políticas assumidas pelo Executivo eleito em 2011 têm provocado alguns retrocessos e incertezas sobre o presente e futuro das ONGD enquanto agentes ativos na concretização da ajuda pública ao desenvolvimento.

UM PROCESSO DE AFIRMAÇÃO LENTO

Enquanto, no contexto internacional, as ONGD começaram a ganhar expressão na década de sessenta por força dos movimentos missionários e dos movimentos pela libertação dos países sob o regime colonial, em Portugal, o fim da ditadura política é apontado como o “período de natividade”

das ONGD (Machado, 2009, p.26). Já existiam organizações sem fins lucrativos de ajuda humanitária⁴, mas considera-se o Centro de Informação e Documentação Amílcar Cabral (CIDAC) como a primeira ONGD com ações de cooperação e educação para o desenvolvimento. Foi criada em 1977, com a finalidade de apoiar o processo de independência das ex-colónias.

Durante o ano de 1985 realizou-se a primeira reunião da Plataforma Nacional com a participação de treze organizações⁵, bem como, foram eleitos os representantes para os órgãos europeus exigidos pela entrada de Portugal na CEE. Nesta ocasião, poderiam ser identificados quatro tipos de origens das organizações: 1) Caridade (CARITAS, União das Misericórdias); 2) Militância política contra o anterior regime (CIDAC, Comissão Justiça e Paz); 3) Investigação (Instituto de Estudos para o Desenvolvimento, Instituto de Estudos Estratégicos Internacionais) e por fim; 4) Próximas aos partidos políticos (Instituto Amaro da Costa, IPSD – Instituto Progresso Social e Democracia Francisco Sá Carneiro, Fundação Oliveira Martins) (Sangreman e outros, 2009, p.8).

Embora já existisse uma dinâmica interna e europeia desenvolvida pelas ONGD portuguesas desde 1985, só em 1994 o Estado Português reconheceu legalmente o estatuto das ONGD através da Lei nº 19/94. Desta forma, passaram a ser definidos os princípios gerais das organizações abrangidas por este estatuto e foram delineadas as suas formas de criação e organização.

VIRAGEM DO MILÉNIO: UMA DÉCADA DE RECONHECIMENTO

O período de viragem do milénio foi particularmente significativo para a afirmação das ONGD no quadro político da cooperação.

Em 1998, procedeu-se a uma revisão legal expressa na Lei nº 66/98, a qual passou a definir os objetivos das ONGD ao nível da conceção, execução e o apoio a programas e projetos no âmbito da cooperação para o desenvolvimento, da assistência humanitária, da ajuda de emergência, da proteção e promoção dos direitos humanos e da sensibilização da opinião pública para estas temáticas.

No ano seguinte, foi publicado o primeiro programa estratégico que reconhecia e incluía a ação das ONGD no plano da cooperação – “A cooperação portuguesa no mundo no limiar do século XXI”.

Na sequência destes passos de reconhecimento legal e institucional, no final de 1999 foi constituída oficialmente a Plataforma Portuguesa das ONGD. A formalização da Plataforma e o trabalho por ela realizado tem-se traduzido num reconhecimento progressivo, tanto perante as próprias ONGD (observado através do crescimento contínuo de organizações afiliadas à Plataforma mesmo após a quebra significativa de ONGD registadas em resultado das novas normas definidas pela Lei nº 66/98 - ver Tabela 1.1), como pelo próprio Estado.

⁴ Como era o caso da Sociedade da Cruz Vermelha Portuguesa, a Caritas Portuguesa e a fundação Calouste Gulbenkian.

⁵ CIDAC – Centro de Informação e Documentação Amílcar Cabral, União das Misericórdias, Cruz Vermelha, IED – Instituto de Estudos do Desenvolvimento, CARITAS, Instituto Amaro da Costa, Comité Português da UNICEF, IAC - Instituto Apoio à Criança, IPSD - Instituto Progresso Social e Democracia Francisco Sá Carneiro, APRI - Associação para as Relações Internacionais, Comissão Nacional Justiça e Paz, IEEI - Instituto Estudos Estratégicos Internacionais e Fundação Oliveira Martins.

TABELA 1.1 – ONGD REGISTRADAS NA PLATAFORMA NACIONAL/PLATAFORMA DAS ONGD

	1997	2001	2012
ONGD afiliadas à Plataforma	44	45	67
ONGD registadas no ICP/Camões⁶	150	85	157

Fonte: Dados de Ribeiro e Marques (2002) e Camões — Instituto da Cooperação e da Língua, I. P.

Um passo importante no reconhecimento do papel da Plataforma por parte do Governo foi a assinatura, em 2001, do protocolo com o Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE) com a finalidade de se definirem políticas, estratégias e planos de ação para programas e projetos nos domínios da cooperação para o desenvolvimento, educação para o desenvolvimento e ajuda humanitária. Foram, também, iniciados trabalhos com o Instituto da Cooperação Portuguesa (ICP), os quais começaram a dar frutos nesse mesmo ano, através da abertura oficial de uma linha de financiamento para projetos de apoio ao desenvolvimento.

Em 2005, o governo publicou o documento “Uma Visão Estratégica para a Cooperação Portuguesa”⁷, onde salientou a relevância das ONGD na concretização das políticas públicas para a cooperação. Neste mesmo ano, o Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD) abriu uma segunda linha de financiamento para projetos ao nível da Educação para o Desenvolvimento.

Em 2008, além da expressão de intenções e de linhas de financiamento, foram estabelecidos momentos estratégicos para o diálogo entre ONGD, o Governo e outros atores da sociedade através do Fórum da Cooperação para o Desenvolvimento.

Com o objetivo de contribuir para a capacitação técnica e operacional das ONGD e, também, de dar visibilidade ao trabalho feito pelos diversos atores, públicos e privados, que têm intervenções na área da Cooperação para o Desenvolvimento, foi estabelecido, em 2009, um Contrato-Programa entre a Plataforma e o IPAD para o período de 2009 a 2013. Outras ações conjuntas foram levadas a cabo em 2009, entre as quais, a redefinição das normas de atribuição das duas linhas de cofinanciamento do IPAD e a construção de uma Estratégia Nacional de Educação para o Desenvolvimento.

Além do reconhecimento e valorização do papel das ONGD e da sociedade civil por parte do Estado Português, a primeira década do milénio foi um período importante para a afirmação destas organizações também no contexto internacional.

Salienta-se, a este nível, os Fóruns Mundiais de Eficácia da Cooperação para o Desenvolvimento em Acra (2008) e em Busan (2011), onde foi claramente reforçado o compromisso dos estados

⁶ Os diferentes organismos públicos responsáveis por proceder ao registo das ONGD nas datas assinaladas na Tabela 1 – Instituto da Cooperação Portuguesa (ICP) e Camões – Instituto da Língua, I. P.

⁷Disponível no site da Plataforma das ONGD em: <http://www.plataformaongd.pt/conteudos/Documentos/Publicações/Uma_Visao_Estrategica_CooperacaoPortuguesa.pdf> [Consultado em 24 abril 2013].

participantes em apoiar as OSC enquanto atores na cooperação para o desenvolvimento. Em 2012, a OCDE dedicou uma publicação ao tema “Partnering with Civil Society” (OCDE, 2012), onde apresentou doze lições retiradas das Peer Reviews dos membros do Development Assistance Committee, reforçando a importância de uma ação integrada para a cooperação. Os Princípios de Istambul (2010) são outro marco relevante para as OSC, pois, de forma participada por vários atores da sociedade civil a nível internacional, foram definidas orientações para aumentar a coerência e a eficácia destes agentes descentralizados da cooperação, credibilizando-os junto dos atores públicos e das agências multilaterais.

Este reconhecimento internacional das ONGD deveu-se, em parte, ao trabalho da Confederação Europeia das ONGD (CONCORD) junto das instituições europeias e internacionais, a qual representa mais de 1200 ONGD, agrupadas em dezoito plataformas nacionais (incluindo a portuguesa).

PRESENTE: RETROCESSO, DISTANCIAMENTO E INCERTEZA

Apesar dos estímulos supranacionais, a parceria entre o Estado e as ONGD parece ter sofrido um retrocesso considerável durante os dois últimos anos de legislatura do atual Governo. A análise de publicações recentes, editadas pela Plataforma das ONGD (Proença, 2013; Oliveira, 2012; Plataforma Portuguesa das ONGD, 2012b), denota um distanciamento do atual Governo perante os compromissos de ajuda pública ao desenvolvimento e do diálogo para a inclusão das OSC.

O estudo de Oliveira (2012), aponta vários fatores que estiveram na origem deste desvirtuamento da relação entre o Governo e as ONGD. Entre estes factos, destacam-se: 1) os cortes avultados (53%) nas linhas de financiamento dos projetos das ONGD em 2012; 2) a supressão, sem aviso prévio, do subsídio anual concedido à Plataforma das ONGD, o qual estava em vigor desde 1994; 3) a falta de transparência na atribuição de financiamento, tendo-se verificado uma tendência do aumento de atribuição de financiamento direto (sem candidatura pública) desde 2008, tendo este sido três vezes superior ao financiamento por candidatura em 2011; 4) por último, a quebra do diálogo institucional através da escassez de reuniões do Fórum da Cooperação para o Desenvolvimento.

Antes de avançarmos para uma caracterização das ONGD atuais, será importante clarificar melhor os conceitos adjacentes às principais áreas de atuação destas organizações.

1.1.3. PRINCIPAIS ÁREAS DE ATUAÇÃO

A cooperação para o desenvolvimento, a educação para o desenvolvimento e a ajuda humanitária de emergência têm vindo a ser reconhecidas, tanto pelo Estado como pela Plataforma, como as principais áreas de atuação destas organizações. Não são as únicas, como veremos mais à frente, mas a compreensão das mesmas é relevante para o enquadramento conceptual das ONGD.

COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO

O conceito de Cooperação para o Desenvolvimento tem evoluído consideravelmente ao longo dos últimos sessenta anos, principalmente devido às mudanças que têm ocorrido no conceito que lhe serve de base - o Desenvolvimento.

O conceito de Desenvolvimento nos “trinta gloriosos” anos a seguir à II Guerra Mundial consistia, essencialmente, no progresso da dimensão económica através do decalco das estratégias dos “países do norte” para os países mais pobres. Devido a vários fatores⁸, esta conceção de desenvolvimento, operacionalizada através de abordagens paternalistas e assistencialistas por parte dos países mais ricos, revelou-se ineficaz, levando a um desgaste da credibilidade do conceito e das práticas do desenvolvimento.

No entanto, de acordo com Amaro (2004, p.55), o conceito de Desenvolvimento assume, hoje, uma renovação, a qual se configura no reconhecimento de seis novos conceitos derivados: Desenvolvimento Sustentável; Desenvolvimento Local; Desenvolvimento Participativo; Desenvolvimento Humano; Desenvolvimento Social; Desenvolvimento Integrado.

O conceito de Desenvolvimento Sustentável está fortemente associado à integração da dimensão ambiental, podendo ser definido como “o processo de satisfação de necessidades atuais que não põe em causa a satisfação de necessidades das gerações futuras” (Amaro, 2004, p.56). O seu reconhecimento institucional ganhou força no ano de 1972, após a Conferência de Estocolmo e a publicação do estudo do Clube de Roma.

Embora os conceitos de Desenvolvimento Local e de Desenvolvimento Participativo sejam distintos, têm em comum o facto de concederem protagonismo às pessoas e às comunidades locais na definição e resolução dos seus problemas. Procuram fomentar a participação e o uso dos recursos locais, viabilizando o exercício pleno e participado da cidadania. Aplicar estes conceitos à cooperação implica deixar de lado abordagens paternalistas e de supremacia cultural, reconhecendo que o papel dos cooperantes assume as funções de facilitação e estimulação de processos com a finalidade de capacitar e promover o *empowerment* das comunidades locais.

A necessidade de associar limiares mínimos de sobrevivência e de dignidade humana aos processos de cooperação levaram ao surgimento dos conceitos de Desenvolvimento Humano e Desenvolvimento Social, na década de noventa. Tendo o apadrinhamento institucional do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o conceito de Desenvolvimento Humano é atualmente definido pelo PNUD (2010, p.2) como:

“(…) a ampliação das liberdades das pessoas para que tenham vidas longas, saudáveis e criativas, para que antecipeem outras metas que tenham razões para valorizar e para que se envolvam

⁸ Na perspetiva de Amaro (2004, p.52), existiram cinco fatores: 1) A frustração que se continuava a sentir nos países subdesenvolvidos; 2) O aparecimento de sintomas de «mal-estar social» nos países desenvolvidos; 3) A emergência de uma consciência ambiental sobre os problemas do desenvolvimento; 4) A persistente crise económica que se instalou nos últimos trinta anos; 5) Também nos países socialistas, se multiplicaram, a partir dessa época, os indícios de crises e «mal-estares» sociais, económicos, ambientais e políticos.

ativamente na definição equitativa e sustentável do desenvolvimento num planeta partilhado. As pessoas são, ao mesmo tempo, os beneficiários e os impulsores do desenvolvimento humano, tanto individualmente como em grupos.”

O conceito de Desenvolvimento Social, apresentado pela ONU na Conferência de Copenhaga em 1995, é entendido como “o processo de garantia de condições sociais mínimas, bem como de promoção da dimensão social do bem-estar, por parte dos responsáveis dos vários países e organizações internacionais.” (Amaro, 2004, p.58).

Por último, com menor peso institucional, Amaro (2004, p.59) apresenta o conceito de Desenvolvimento Integrado, definindo-o como:

“O processo que conjuga as diferentes dimensões da vida e dos seus percursos de mudança e de melhoria, implicando, por exemplo: a articulação entre o económico, o social, o cultural, o político e o ambiental; a quantidade e a qualidade; as várias gerações; a tradição e a modernidade; o endógeno e o exógeno; o local e o global; os vários parceiros e instituições envolvidas; a investigação e a ação; o ser, o estar, o fazer, o criar, o saber e o ter (as dimensões existenciais do desenvolvimento); o feminino e o masculino; as emoções e a razão, etc.”

Estes novos conceitos têm a virtude de associar à dimensão económica, as preocupações ambientais, o respeito pelas dinâmicas das pessoas e das comunidades e a observação dos Direitos Humanos. Desta forma, não só mudam os conceitos mas também as metodologias e abordagens entre os países mais ricos e aqueles que dispõem de menos recursos, privilegiando-se mais os processos de capacitação das comunidades, tendo em vista a vivência plena da cidadania.

Compreendendo estas mudanças conceptuais e metodológicas, a Plataforma Portuguesa das ONGD (2012a, p.12) afirma que a Cooperação para o Desenvolvimento:

“(…) visa apoiar regiões, países e comunidades em dificuldades e que estão inseridos num contexto marcado por um desequilíbrio na repartição dos recursos e das oportunidades a nível mundial. Consiste no esforço levado a cabo conjuntamente por países desenvolvidos e países em desenvolvimento, com a finalidade de combater as dificuldades económicas e sociais de forma sustentável e duradoura.”

EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO

Tendo surgido associada aos processos de descolonização com a finalidade de sensibilizar e educar a opinião pública, a Educação para o Desenvolvimento (ED) ainda não encontrou uma definição única. Contudo, para esta reflexão será considerada a definição proposta, em 2007, pelo Consenso Europeu sobre Educação para o Desenvolvimento (Plataforma Portuguesa das ONGD, 2012a, p.17):

“A educação e a sensibilização para o desenvolvimento contribuem para a erradicação da pobreza e para a promoção do desenvolvimento sustentável através de abordagens e atividades educativas e de sensibilização da opinião pública baseadas nos valores dos direitos humanos, da responsabilidade social, da igualdade de género e num sentimento de pertença a um só mundo,

em ideias e percepções das disparidades entre as condições de vida dos seres humanos e dos esforços necessários para ultrapassar essas disparidades, bem como na participação em ações democráticas que influenciam as situações sociais, económicas, políticas ou ambientais que afetam a pobreza e o desenvolvimento sustentável (...) têm por objetivo permitir que todos os cidadãos da Europa disponham em permanência de oportunidades de sensibilização e de compreensão dos problemas relacionados com o desenvolvimento global, bem como da sua pertinência local e pessoal, e possam exercer os seus direitos e assumir as suas responsabilidades enquanto cidadãos de um mundo interdependente e em mutação, influenciando a evolução para um mundo justo e sustentável.”

A Plataforma Portuguesa das ONGD resume a missão da ED nas seguintes dimensões: 1) Sensibilizar a opinião pública para as desigualdades e injustiça; 2) Formar e mobilizar os cidadãos para a ação e; 3) Influenciar as políticas para que promovam o desenvolvimento a nível nacional e internacional (2012a, p.18).

AJUDA HUMANITÁRIA DE EMERGÊNCIA

Outra das áreas de intervenção históricas das ONGD é a Ajuda Humanitária de Emergência (AHE), a qual é definida pela Plataforma (2012a, p.19) como:

“Através da Ajuda Humanitária, cujo objetivo é aliviar o sofrimento humano procurando soluções rápidas e eficazes para situações excecionais que ponham em causa a vida das populações, é possível intervir rapidamente para minorar o sofrimento e a miséria das vítimas da fome, das guerras, das injustiças e de catástrofes naturais e/ou desastres provocados pelo homem.”

Dentro do âmbito de atuação da AHE, pode-se fazer a distinção entre diferentes níveis de atuação, tais como: 1) Situações de emergência – nos dias seguintes às catástrofes naturais ou desastres provocados pelo homem; 2) Prevenção de conflitos e desastres naturais; 3) Resposta na transição entre alívio, reabilitação e desenvolvimento; 4) Crises esquecidas - situações duradouras de necessidade humanitária que não são respondidas de forma sustentável (Freitas, 2012, p.18).

Salienta-se ainda que, com frequência, se encontram ONGD ligadas à saúde a intervir ao nível da AHE, especialmente nas situações de emergência. Esta relação é facilmente compreendida à luz da relação entre as necessidades de emergência e as redes de recursos e distribuição de que, normalmente, as ONGD do âmbito da saúde dispõem.

Embora as três áreas de intervenção mencionadas anteriormente sejam as mais reconhecidas institucionalmente, quer pela Plataforma Portuguesa das ONGD, quer pelo Estado, é importante salientar que as ONGD têm investido em outras áreas de intervenção em território nacional, nomeadamente ao nível da ação social.

Esta realidade e outros dados de caracterização destas organizações serão analisados de seguida.

1.1.4. CARACTERIZAÇÃO DAS ONGD

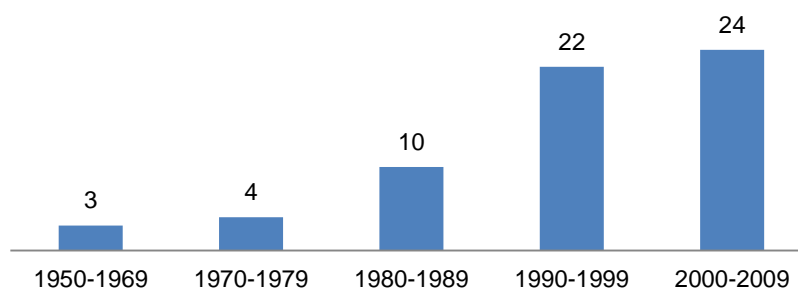
Não se encontram disponíveis muitos dados recentes e sistematizados sobre as ONGD em Portugal. Contudo, é possível esboçar uma caracterização elementar com base nos Guias das ONGD da Plataforma Portuguesa (2003 e 2012a), bem como, através de alguns dados publicados num estudo sobre a qualidade das ONGD (Proença, 2012)⁹. Sintetizar-se-á estes dados em três categorias (pouco estanques mas que poderão facilitar a compreensão): 1) Identidade; 2) Intervenção; 3) Recursos Humanos. A caracterização dos recursos financeiros das ONGD será apresentada mais à frente, no contexto da análise das suas principais fontes de financiamento.

IDENTIDADE

A listagem descritiva de 63 ONGD¹⁰ disponível no Guia das ONGD 2012, permite perceber algumas características sobre a origem histórica, vocacional e a configuração jurídica do universo das atuais ONGD em Portugal.

A análise das datas de constituição oficial¹¹, indicam-nos um crescimento progressivo, ao longo das últimas seis décadas, das organizações que atualmente detêm o estatuto de ONGD (vide Figura 1.1). A primeira década de 2000 foi a mais próspera, tendo sido fundadas 24 organizações reconhecidas como ONGD, o que indica maior participação da sociedade civil mas, também, maior concorrência na obtenção de financiamentos.

FIGURA 1.1 - NOVAS ONGD



Fonte: Dados da Plataforma Portuguesa das ONGD (2012).

O tipo de configuração jurídica “associação” é dominante, representando 79% das 63 organizações. Seguem-se as “fundações” (14%), as “associações de direito canónico” (5%) e, por último, as “cooperativas” (2%). Importa referir que pelo menos seis associações acumulam o estatuto de ONGD ao de IPSS, tendo desta forma a possibilidade de se candidatar também aos financiamentos do Instituto da Segurança Social.

⁹ No contexto do estudo da Eficácia da Ajuda, foram obtidos dados de caracterização de 44 das 69 ONGD inquiridas. No entanto algumas questões, não obtiveram mais de 50% de resposta.

¹⁰ À data da publicação do Guia, eram 67 as ONGD afiliadas à Plataforma.

¹¹ Refere-se à data da publicação em Diário da República, o que na maioria dos casos aconteceu no mesmo ano de constituição da ata de início das organizações.

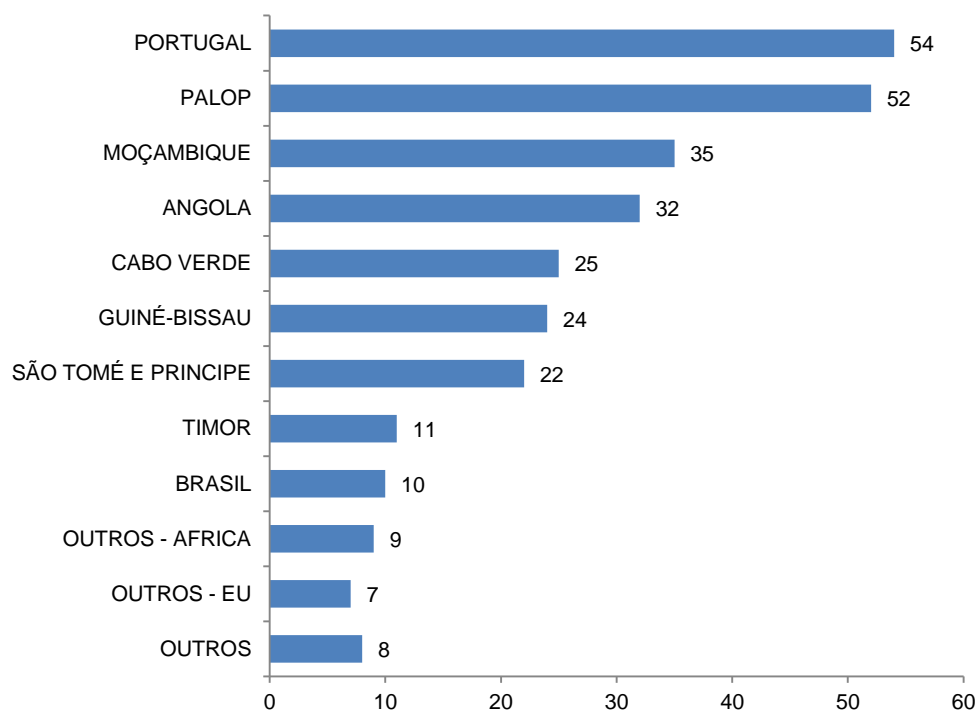
Ao nível vocacional é possível identificar um cariz religioso em 16% das ONGD, havendo cinco organizações a intervir principalmente ao nível da saúde e três ao nível da investigação académica.

Ao nível da cultura destas organizações, Proença (2013, p.38) afirma existir “um défice de cultura participativa”, com o base no facto de as ONGD se identificarem mais como organizações humanitárias ou como agências executantes de projetos e menos como Organizações da Sociedade Civil, e assim, como parte ativa na governação democrática, através da definição e monitoria das políticas.

INTERVENÇÃO

Ainda segundo os dados do Guia das ONGD de 2012, podemos perceber que a grande maioria das ONGD associa a intervenção em território internacional, nomeadamente nos PALOP (83%), à intervenção nacional (86%), conforme os dados da Figura 1.2.

FIGURA 1.2 - PAÍSES DE INTERVENÇÃO DAS ONGD



Fonte: Dados da Plataforma Portuguesa das ONGD (2012a).

De acordo com Proença (2013, p.30), entre as ONGD com atividade em Portugal, 60% afirmou trabalhar em Formação e 50% em Apoio social às populações. Com menores percentagens aparecem áreas como a Sensibilização (44%), Advocacia (28%), Monitoria da Ajuda Pública ao Desenvolvimento, Investigação, Voluntariado Internacional (23%), e quatro ONGD afirmam investir na Comunicação para o Desenvolvimento. Desta forma, fica evidente que o âmbito da intervenção das ONGD, em território nacional, não se restringe à reconhecida Educação para o Desenvolvimento, assumindo a Ação Social

um peso significativo¹². Este será um dado a reter no enquadramento deste estudo, podendo ter repercussões nas formas de financiamento e angariação de fundos das organizações.

De acordo com a mesma fonte, a intervenção das ONGD a nível internacional enquadra-se nas seguintes áreas: Educação (77%); Igualdade de género (59%); Saúde (56%); Formação e reforço de capacidades (46%); Segurança alimentar e desenvolvimento rural (38%); Boa governação e participação comunitária (36%); três ONGD intervêm em gestão/prevenção de conflitos e três em Ambiente e mudanças climáticas (Proença, 2013, p.31).

Em 2011, sete ONGD inscritas na Plataforma não tinham em curso qualquer projeto, 29 tinham entre um a cinco projetos e, apenas três se encontravam a desenvolver mais de 10 projetos (Proença, 2013, p.31).

RECURSOS HUMANOS

O Guia das ONGD de 2012 não apresenta dados que permitam fazer uma caracterização dos recursos humanos, pelo que tomaremos como referência os dados do Guia de 2003. Nessa altura, era ligeiramente maior o número de mulheres (56,6%) do que o de homens (43,4%) a colaborar nas ONGD, sendo o grupo etário dos 31 aos 45 anos o mais ativo, seguido do grupo dos 25 aos 30 anos. Os voluntários assumiam um peso ligeiramente superior (55,8%) ao dos remunerados (44,2%), intervindo estes últimos maioritariamente em Portugal (73,1%). Embora os dados possam ter mudado, importa aqui salientar o peso tão significativo que o voluntariado apresenta nos recursos humanos das ONGD, tanto ao nível das ações nacionais como internacionais.

Assim, com base na amostra representativa das ONGD inscritas na Plataforma, fica traçado o retrato desta parcela de organizações que pertencem ao Terceiro Setor. Parcela esta onde convivem organizações com características muito distintas ao nível de estrutura, história, áreas de intervenção e recursos humanos.

Mesmo que rudimentar, esta caracterização é importante para a escolha das ONGD em estudo, bem como para a compreensão do seu desempenho ao nível da angariação de fundos.

1.2. FINANCIAMENTO DAS OSFL/ONGD

As ONGD (e as OSFL em geral) enfrentam hoje sérios desafios relativamente ao financiamento da sua atividade. Um dos fatores que parece contribuir para o agravamento desta situação prende-se com o desinvestimento de uma das suas principais fontes de financiamento: o Estado. Assim, torna-se necessário analisar a disponibilidade de outras fontes e delinear estratégias de diversificação que permitam alcançar a sustentabilidade económica das mesmas. A compreensão destes conceitos e realidade abre portas ao investimento na angariação de fundos.

¹² Devido à dificuldade de distinguir a formação ministrada ao nível da Educação para o Desenvolvimento de outro tipo de formações (como as de voluntários), optou-se por não a destacar nesta análise.

1.2.1. A DIMENSÃO ECONÓMICA DA SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade de uma organização é um conceito algo complexo. Na grande maioria dos casos, a sustentabilidade é abordada numa lógica económica e operacional, como comprova a revisão extensiva de literatura realizada por Weerawardena, McDonald e Mort (2010). Mas, mesmo sendo esta a perspetiva mais relevante para a reflexão, importa clarificar que analisar a sustentabilidade de uma organização vai além das questões económicas e financeiras. Na visão de Elkington (1997), a sustentabilidade de uma organização depende da sua qualidade económica mas também ambiental e de justiça social, as quais são interdependentes e, parcialmente, conflitantes.

Falando da dimensão económica da sustentabilidade, as definições apresentadas por Azevedo e Couto (2010) e Weerawardena, McDonald e Mort (2010) poderão ser esclarecedoras.

Para Weerawardena, McDonald e Mort (2010, p.347), sustentabilidade económica significa, numa abordagem elementar, que uma organização é capaz de sobreviver financeiramente para poder continuar a servir os seus beneficiários. Desta forma, a organização será capaz de cumprir os seus compromissos e ganhar a confiança dos seus clientes, doadores e comunidade com quem ela intervém, respondendo às necessidades da sociedade.

No mesmo sentido, Azevedo e Couto (2010, p.404) afirmam que uma organização é economicamente sustentável se conseguir provocar impacto social, através da concretização da sua missão, a um custo razoável. Ou seja, a organização deve ser eficaz na prestação de respostas (*outputs*) às necessidades dos beneficiários a que se propõe servir, esperando contribuir para a mudança de determinadas realidades sociais (*outcomes*). Esta eficácia precisará de estar associada à eficiência na afetação de recursos (financeiros, sociais e humanos) para que a organização consiga cumprir duas funções económicas para a sociedade: 1) Eficiência (oferecendo serviços normalmente não assumidos pelo mercado ou pelo Estado); 2) Equidade (dando resposta a grupos sociais que não teriam capacidade de adquirir estes serviços pela via do mercado).

Para este estudo, o foco residirá na afetação de recursos financeiros, a qual é essencial à sobrevivência das ONGD e, mais importante ainda, ao cumprimento das suas funções económicas.

Mas quais são as principais fontes de financiamento das organizações da economia social em geral, e das ONGD em particular? Será o assunto abordado de seguida.

1.2.2. AS PRINCIPAIS FONTES DE FINANCIAMENTO

Embora as ONGD partilhem das principais fontes de financiamento das OSFL, existem algumas especificidades relevantes que poderão ser compreendidas à luz dos dados de caracterização financeira mais recentes.

De acordo com Azevedo e Couto (2010, p.382), existem três tipos de fontes de financiamento dominantes no setor não lucrativo: a) Estado; b) Prestação de serviços e; c) Donativos.

O Estado é a fonte tendencialmente mais estável e de menor risco, uma vez que os recursos são atribuídos por contratualização e de acordo com processos de candidatura menos dispendiosos que as restantes formas. No entanto, tendem a não garantir o financiamento completo dos projetos, devendo as organizações desenvolver formas de cofinanciamento. Nos casos de excessiva dependência estatal, as organizações correm o risco de terem de desvirtuar a sua missão de acordo com as prioridades estabelecidas pelos governos, bem como de encerrar atividades no caso de cortes nas linhas de financiamento.

Outra fonte de financiamento tem origem na prestação de serviços ou venda de produtos que não estão diretamente relacionados com a missão das organizações. O perigo da perda de legitimidade e valorização por parte de alguns doadores, a volatilidade dos mercados, assim como a elevada exigência ao nível da gestão que esta fonte requer, limitam a devida exploração deste meio por muitas organizações. No entanto, um bom usufruto desta fonte promove a autonomia organizacional e a disponibilidade de recursos para o cumprimento da sua missão.

Os donativos, podendo assumir diferentes formas (como dinheiro, serviços, géneros, trabalho voluntário), constitui-se como outro meio de financiamento, bem como uma forma de mobilizar a participação dos particulares, empresas e outras organizações (como as fundações) para causas comuns. Requerem, no entanto, um investimento significativo ao nível da angariação e do modelo de gestão e comunicação das organizações.

Falando no caso concreto das ONGD, ter-se-á de mencionar, também, as Agencias Internacionais (cooperação multilateral), as quais disponibilizam linhas de financiamento para as diferentes áreas da cooperação e desenvolvimento em termos de contratualização semelhantes aos financiamentos públicos mas com a vantagem de serem menos suscetíveis aos ciclos políticos.

De acordo com a análise de Azevedo e Couto (2010, p.382), estas fontes de financiamento apresentam diferentes índices de: 1) Escassez (dificuldades de acesso); 2) Incerteza (volatilidade da fonte de financiamento); 3) Legitimidade (reconhecimento e valorização da atividade realizada); 4) Autonomia (nível de independência face a outras entidades); conforme é apresentado na Tabela 1.2.

TABELA 1.2 – CARACTERÍSTICAS DAS FONTES DE FINANCIAMENTO

	ESCASSEZ	INCERTEZA	LEGITIMIDADE	AUTONOMIA
ESTADO & AGENCIAS INTERNACIONAIS	Médio	Baixo	Médio	Baixo
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	Alto	Alto	Baixo	Alto
DONATIVOS	Alto	Alto	Alto	Alto

Fonte: Adaptado de Azevedo e Couto (2010, p.382).

Tendo em conta as características dos diferentes tipos de financiamento e das implicações que poderão ter na sustentabilidade económica das ONGD, importa perceber qual é o peso que cada uma ocupa nestas organizações.

O PESO PROPORCIONAL DE CADA FONTE

Para a caracterização das fontes de financiamento será pertinente juntar os escassos dados das Organizações da Economia Social (onde as ONGD se inserem) publicados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) com os dados mais relevantes (mas menos recentes e precisos) das ONGD.

Os dados de caracterização da Conta Satélite sobre a Economia Social do INE (2013), relativos ao ano de 2010, não fornecem informações específicas sobre as ONGD, uma vez que estas organizações foram inseridas na grande categoria da Ação Social, a qual contém um total de 7754 entidades com diversas finalidades¹³. Ainda assim, este estudo permite-nos perceber que as associações são o tipo de configuração jurídica organizacional que apresentam mais dificuldades líquidas de financiamento (-767,9 milhões de euros), ao contrário das Fundações que, por exemplo, apresentaram resultados positivos na ordem dos 18,6 milhões de euros. É evidente que dentro das fundações haverá distinção entre aquelas que foram criadas a partir do património de individuais e as mais recentes, criadas pela iniciativa de empresas com o intuito de exercer o seu direito de mecenato¹⁴. No entanto, a perceção desta tendência de resultados financeiros mais favoráveis para as fundações que para as associações, será um dado a reter na análise das ONGD selecionadas. Esta vantagem competitiva das fundações pode estar relacionada com fatores como: a) Algumas fundações são um veículo para distribuição dos excedentes de empresas ao abrigo da Lei do Mecenato ou, pelo menos, muitas tiram rendimento de propriedade (a sua principal fonte de financiamento segundo este estudo do INE: 48,1%); b) A criação de uma fundação pressupõe a existência de património inicial, o que pode permitir maior independência ao nível do financiamento público e a possibilidade de tirar rendimento financeiro desse património.

Falando ainda sobre dados gerais de financiamento, o estudo do John Hopkins Center for Civil Society Studies (Salamon e outros, 2012), realizado em parceria com a Conta Satélite da Economia Social do INE, indica-nos que em 2006 a generalidade das OSFL¹⁵ dependia maioritariamente do financiamento do Estado (pelo menos 41%), sendo o peso dos donativos privados inferiores a 10%.

Os dados específicos sobre os recursos financeiros das ONGD são escassos e pouco precisos. Sabe-se que em 1999 as ONGD dependiam mais de financiamentos europeus do que de financiamento público nacional e que 30,3% do seu financiamento provinha de fundos privados (Ribeiro e Marques, 2002, p.135; Afonso e Fernandes, 2005, p.128). Sobre a realidade mais recente, com base no estudo de Proença (2013, p.33), sabe-se que cinco ONGD inscritas na Plataforma atingiram em 2011 receitas anuais superiores a um milhão de euros; três que amealham entre 500 mil e um milhão de euros e outras três ONGD obtiveram entre os 100 mil e os 500 mil euros. Não sendo possível ter uma noção do peso percentual das diversas fontes de financiamento, temos a informação

¹³ Foram consideradas associações, fundações, cooperativas, associações de direito canónico com diferentes tipos de atividade: Cultos e congregações; Cultura e desporto; Ação social; Ensino e Investigação; Desenvolvimento, habitação e ambiente; Saúde e bem-estar; entre outras.

¹⁴ O estudo do INE não permite identificar a diferença de resultados entre estes dois grupos de fundações.

¹⁵ No qual foram incluídas vários tipos de organizações, como: associações, fundações, hospitais privados, cooperativas de solidariedade social, organismos públicos sem fins lucrativos, associações empresariais.

que quinze ONGD obtêm financiamento de instituições europeias, 23 da parte do Estado e que 26 ONGD geram fundos próprios, onde se incluem os donativos.

Quando falamos especificamente do financiamento de projetos de Ajuda Humanitária de Emergência, os dados invertem-se um pouco. De acordo com um estudo recente (Freitas, 2012, p.32), 85% do financiamento vem de doadores particulares e 54% de fundos próprios das ONGD, não provindo valores significativos do setor público. Esta realidade poderá ser compreendida devido à inexistência de linhas de financiamento diretas do Estado para este fim, bem como, pela maior participação dos cidadãos neste tipo de ações.

1.2.3. A REDUÇÃO DO CAUDAL DA FONTE "ESTADO"

Devido ao contexto português de crise económica e à mudança de opções políticas, as linhas de financiamento por candidaturas públicas aos projetos das ONGD sofreu um corte de 53% em 2012. Conforme os dados apresentados no Relatório Aid Watch Português (Oliveira, 2012, p.33), o financiamento passou de 3,4 milhões de euros de 2007 a 2011, para os 1,6 milhões de euros em 2012. A linha de financiamento da Cooperação para o Desenvolvimento foi a mais afetada, tendo tido uma redução de 57%, enquanto a linha de Educação para o Desenvolvimento foi reduzida em 33%. Além dos cortes, mudaram os critérios de atribuição dos financiamentos públicos, os quais passaram a excluir os projetos sem cofinanciamento europeu ou de outras instituições internacionais, o que parece implicar a desqualificação das candidaturas da grande maioria das ONGD que tinham projetos em curso. Com base nestes factos, Oliveira afirma que a estabilidade e a viabilidade financeira de várias organizações fica seriamente comprometida (Oliveira, 2012, p.38):

“Se o financiamento anteriormente disponibilizado era considerado manifestamente reduzido, e numa das percentagens mais baixas dos países do CAD/OCDE e da União Europeia relativamente ao total da APD bilateral (cerca de 2,6%, em 2011), o corte abrupto em 2012 coloca a Sociedade Civil numa situação de bloqueio quanto a novas atividades e comprometendo seriamente algumas condições de estabilidade ou mesmo de viabilidade financeira de várias organizações.”

Além do problema dos cortes no financiamento público de projetos das ONGD apresentados por candidaturas públicas, a fonte de financiamento do Estado tem revelado alguns problemas de transparência na atribuição dos financiamentos, o que pode dificultar o acesso para a maioria das ONGD. De acordo com o estudo referido anteriormente (Oliveira, 2012, p.39), de 2008 a 2011 verificou-se uma tendência de aumento progressivo do financiamento geral das ONGD por parte do Estado, não por conta de candidaturas públicas de financiamento mas sim por adjudicação direta a algumas ONGD. Estes montantes rondaram os 9,3 milhões de euros em 2011 (cerca de três vezes superior aos valores disponibilizados por candidaturas públicas). Segundo Oliveira (2012, p.39), não são conhecidos os critérios de seleção e atribuição dos financiamentos diretos, nem é realizada uma comunicação transparente sobre as mesmas nos meios de comunicação oficiais do Estado.

1.2.4. A NECESSIDADE DE DIVERSIFICAÇÃO DAS FONTES

O resultado da soma dos fatores, “excesso de dependência do financiamento público” e “cortes avultados nas linhas de financiamento públicas”, parecem indicar um futuro negativo para a viabilidade económica de várias ONGD. Por este motivo, a necessidade de investimento em outras formas de financiamento afigura-se vital.

A estratégia de diversificação das fontes de financiamento é defendida por vários autores (Froelich, 1999; Carroll e Stater, 2008; Valentinov, 2008; Azevedo e Couto, 2010). De acordo com o estudo desenvolvido por Carroll e Stater (2008, p.947), a diversificação das fontes tende a estabilizar a estrutura de receitas das OSFL, especialmente nos casos em que se consegue um equilíbrio entre a dependência das receitas vindas da prestação de serviços, de investimentos e de donativos. Falando especificamente sobre a realidade portuguesa, Azevedo e Couto (2010, p.383) sugerem que a sustentabilidade das OSFL está diretamente relacionada com redução da dependência do Estado e, conseqüentemente, com o seu investimento na diversificação. Desta forma, é necessário que as organizações consigam continuar a atrair financiamentos de fontes diversas apesar dos desafios da escassez, incerteza e legitimidade apresentados por cada fonte. Só através desta gestão integrada e baseada em relações de ganho mútuo, as organizações poderão continuar a servir economicamente a sociedade (Azevedo e Couto, 2010, p.383):

A melhor forma de a organização se tornar sustentável é tornar-se um sistema aberto capaz de interagir com os diversos grupos e indivíduos que controlam os recursos consolidando uma relação de ganhos mútuos a longo prazo. Esta gestão da dependência fará com que, recorrendo a diversas fontes de financiamento sem depender excessivamente de nenhuma, uma organização passe a cumprir as funções económicas e, conseqüentemente, a garantir a sua sustentabilidade económica.

É com base neste pressuposto da necessidade de diversificação das fontes de financiamento que será aprofundado o conhecimento sobre uma das fontes alternativas para as ONGD: a angariação de fundos voluntários, ou seja, os donativos.

1.3. ANGARIAÇÃO DE FUNDOS

A mobilização de donativos nas OSFL e ONGD é, geralmente, enquadrada num conceito mais lato designado de “Angariação de Fundos”, ou, na sua versão anglo-saxónica, *Fundraising*. Embora o presente estudo esteja focado, essencialmente, na fonte “donativos” (receitas voluntárias), será relevante clarificar o conceito de Angariação de Fundos, bem como conhecer um pouco do seu contexto histórico. Neste capítulo será abordado, também, uma proposta de planeamento de angariação aplicada aos doadores particulares, empresas e fundações, mas com maior ênfase nos particulares, dadas as prioridades da investigação.

Serão abordados, ainda, alguns cuidados a ter no momento de efetuar avaliação e *benchmarking* sobre o desempenho das organizações e serão apresentados alguns dados sobre a rentabilidade das iniciativas de angariação no Reino Unido e em Espanha. Por fim, considerar-se-ão algumas questões éticas e metodológicas no que toca à utilização do *fundraising* no âmbito da promoção do desenvolvimento.

1.3.1. O CONCEITO

No Glossário sobre *Fundraising* da Call to Action¹⁶, Madalena Abreu define angariação de fundos como o “conjunto de atividades que se desenvolvem numa organização sem fins lucrativos com o objetivo de angariar sobretudo recursos financeiros junto de diversos públicos de forma a permitir a sustentabilidade dos projetos e da organização” (Abreu, 2009, p.15).

A Association of Fundraising Professionals¹⁷ dos EUA apresenta, de forma genérica, esta atividade como “the raising of assets and resources from various sources for the support of an organization or a specific project” (Association of Fundrasing Professionals, 2003).

Como se pode verificar nestas definições, a angariação de fundos, além dos donativos, pode compreender a gestão de outro tipo de receitas, como, por exemplo, subvenções contratualizadas de entidades públicas ou privadas.

Outros autores, como Raquel Franco (2010, p.262), preferem utilizar a expressão “atração de recursos”, devido à conotação menos assistencialista da palavra “atração” e ao facto da relação com potenciais doadores ou parceiros poder mobilizar mais do que fundos financeiros (como voluntariado e donativos em género).

Por último, a definição da Venture of Fundraising¹⁸, designada por “resource mobilization”. Devido à sua conceção holística, centrada na relação entre as pessoas que representam as OSFL e os (potenciais) doadores, considera-se esta definição a mais adequada para a finalidade deste estudo. Assim, “resource mobilization” é definida como: “a management process that involves identifying people who share the same values as your organization, and taking steps to manage that relationship” (Venture for Fund Raising, 2010, p.4). Conforme se pode visualizar na Figura 1.3, esta definição implica a conjugação de três elementos básicos: 1) Comunicação e prospeção; 2) Gestão organizacional e desenvolvimento; 3) Construção de relacionamentos. Este último elemento representa o objetivo principal desta atividade e a condição necessária para a mobilização de donativos e de outros recursos.

¹⁶ A Call to Action é uma empresa portuguesa especializada em consultoria de *fundraising* para OSFL. Mais informações em: <http://www.calltoaction.pt/>.

¹⁷ A AFP é considerada uma das maiores associações de *fundraising* internacionais. Mais informações em: <http://www.afpnet.org/>.

¹⁸ A Venture for Fundraising é uma organização não governamental Filipina que editou em 2010 um Guia sobre Fundraising de base comunitária, com o apoio do organização canadiana International Development Research Centre.

FIGURA 1.3 - ELEMENTOS DA MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS



Fonte: Adaptado de Venture for Fund Raising (2010, p.4).

Contudo, dada a maior utilização e compreensão da expressão “angariação de fundos” no contexto português, adotar-se-á esta expressão no presente estudo para referir, essencialmente, a mobilização de recursos financeiros voluntários (donativos).

1.3.2. APONTAMENTO HISTÓRICO

Num breve apontamento histórico sobre a angariação de fundos, pode começar por se dizer que esta é uma prática com vários séculos de existência. A construção de várias catedrais pelo norte da Europa durante a idade média, o despoletar de novas escolas, bibliotecas, igrejas e orfanatos nos Estados Unidos da América durante o século XVIII, e o espólio de várias Santas Casas da Misericórdia em Portugal, são provas da longevidade desta prática. Contudo, a versão moderna desta profissão ganhou maior expressão nos EUA e no Reino Unido desde meados do século XVIII, onde os jantares de angariação de fundos, junto de pessoas abastadas, tornaram-se um método corrente (Sargeant e Jay, 2010, p.31). Durante o século XX, acontecimentos como as duas guerras mundiais, as iniciativas filantrópicas de várias personalidades bastante ricas, as experiências inovadoras de campanhas capitais e virais de Charles Sumner Ward¹⁹ e o surgimento dos computadores e da Internet revolucionaram, definitivamente, este tipo de atividade, cada vez mais profissionalizado.

Além da profissionalização, o aumento da concorrência e a necessidade de regular e credibilizar a atividade, levou ao surgimento de associações de *fundraising* em diversos países. Nos EUA foi criada a Association of Fundraising Professionals em 1960 e no Reino Unido o Institute of Fundraising foi constituído em 1983 – sendo duas associações de referência internacional. Mais tarde surgiram outras associações no espaço europeu, como a Association Française des Fundraisers (1991) e a Asociación Española de Fundraising (1997). No sentido de promover o *fundraising* no espaço europeu foi criado a European Fundraising Association (EFA) em 2002. Atualmente estão registadas na EFA dezanove associações de dezoito países,

¹⁹ No início do séc. XX Charles Sumner Ward, ficou conhecido pelas suas estratégias altamente eficazes de angariação de fundos, conseguindo, em poucos dias, elevadas quantidades de dinheiro para a construção de edifícios da Young Men's Christian Association nos EUA (\$90,000) e em Londres (£300,000).

a par da participação de oito observadores de países onde ainda não existe uma associação de *fundraising* funcional. Portugal é um destes observadores. Embora tenha sido criada em 2008, a Associação Portuguesa de Fundraising não tem desenvolvido atividade até ao momento²⁰.

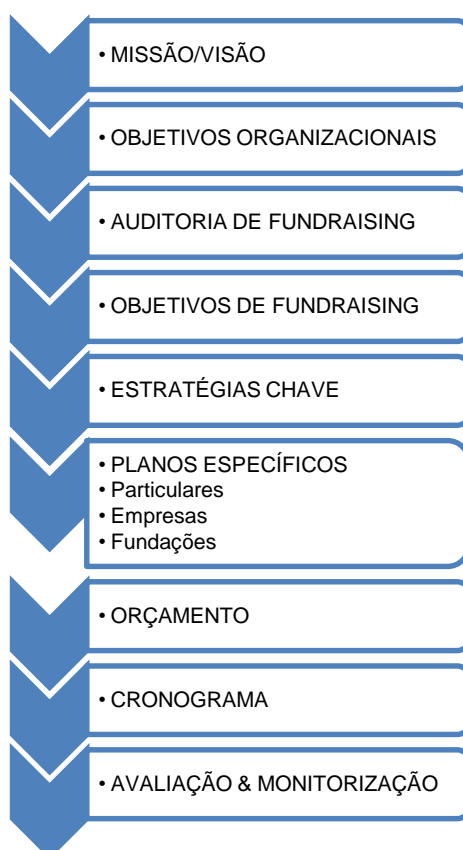
1.3.3. PLANO DE ANGARIAÇÃO

Um processo de planeamento é essencial para que qualquer organização consiga aproximar-se e manter o relacionamento com pessoas interessadas em apoiar a sua causa. E quanto maior for o número de doadores e potenciais doadores, mais complexo se torna o processo.

Para uma compreensão teórica sobre o processo de planeamento em angariação de fundos será tomado por referência o guia prático de Sargeant e Jay (2010). Segundo estes autores, planear o *fundraising* implica responder a três questões de base: 1) Onde estamos agora?; 2) Para onde queremos ir?; e 3) Como chegaremos lá?

Para responder a estas questões, Sargeant e Jay sugerem que devem ser percorridas as etapas da Figura 1.4, as quais não são completamente estanques e cronológicas mas tendem a seguir a ordem apresentada.

FIGURA 1.4 - PLANO DE ANGARIAÇÃO DE FUNDOS



Fonte: Adaptado de Sargeant e Jay (2010, p.44).

²⁰ Informação obtida junto de Rui Silvestre, um dos promotores da Associação, à data de 15 de julho de 2013.

ONDE ESTAMOS AGORA?

De acordo com esta abordagem, para que uma organização consiga perceber a realidade atual da sua ação de angariação e medir o nível de sucesso da mesma, é aconselhada a realização de uma auditoria que analise as seguintes dimensões:

- Análise Política, Económica, Social e Tecnológica (PEST) – Em que medida estes fatores macro influenciam ou poderão influenciar a obtenção de donativos juntos dos públicos?
- Análise Competitiva – Que organizações (com missões semelhantes ou não) estão a concorrer pelos mesmos fundos? Quem lidera o mercado e como o faz?
- Potenciais Cooperadores – Com que organizações tem existido cooperação (ou poderá vir a existir), de forma a se obterem mais fundos?
- Análise de Mercado – Qual a motivação e capacidade das pessoas doarem? Quais são os principais obstáculos à doação? Quem pode doar mais?
- Análise Interna – Qual o nível de sucesso das campanhas empreendidas? O que pode ser melhorado ao nível dos processos, serviços e comunicação com doadores e potenciais doadores?

Uma avaliação participada sobre estes eixos externos e internos pode fornecer um bom retrato da posição da organização. A sumarização desta informação numa grelha SWOT²¹, pode ser uma ferramenta útil para se avançar para a fase seguinte: Para onde queremos ir?

PARA ONDE QUEREMOS IR?

Os objetivos de angariação de fundos de uma OSFL são indissociáveis e intrinsecamente dependentes da sua missão, visão, valores e objetivos. Os recursos financeiros são apenas uma ferramenta para se alcançar este bem maior. Assim, além de uma boa SWOT, Franco (2010, p.244) defende que a organização precisa de ter claro quais são as suas prioridades, as quais, normalmente, se inserem num plano estratégico a médio prazo. Desta forma, será possível traçar objetivos de angariação que estejam alinhados com as necessidades e posicionamento da organização.

Estes objetivos devem ser definidos de forma suficientemente clara, tanto para a organização, como para os potenciais doadores. Assim, além de SMART²², estes objetivos deveriam indicar o valor almejado, as categorias de doadores abordados (exemplo: particulares, fundações e empresas), e o custo aceitável investido na angariação (Sargeant e Jay, 2010, p.94).

Tendo a organização uma perceção elucidada da sua situação presente e do destino desejado, resta-lhe o grande desafio de encontrar o melhor trajeto.

²¹ Ferramenta de avaliação frequentemente utilizada para analisar as forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*) internas da organização, bem como, as suas oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) externas.

²² A expressão SMART representa as iniciais de: *Specific, Measurable, Available, Relevant e Time-bound*.

COMO CHEGAR LÁ?

A escassez de recursos, a concorrência e as expectativas dos doadores são fatores que reforçam o desafio de uma gestão eficaz e eficiente das ações de *fundraising* por parte das ONGD. Para tal, é necessário encontrar os melhores caminhos, ou seja, as melhores estratégias.

De acordo com Sargeant e Jay (2010, p.96), as estratégias chave de angariação de fundos deverão considerar as seguintes categorias: a) Direção geral; b) Estratégia de segmentação; c) Estratégia de posicionamento e; d) “*Case for support*”.

Ao definir a Direção geral da sua estratégia de angariação, a organização terá de fazer as opções gerais no que toca aos produtos e serviços que se propõe oferecer, aos públicos que pretende mobilizar e aos métodos de alcance. Para esta análise, a Matriz de Ansoff (1968) torna-se útil, podendo ajudar a identificar quatro grandes opções consoante o tipo de atividades a promover (existente ou nova), e o público-alvo (mercado existente ou novo) - Figura 1.5. Das combinações destas variáveis, poderão ser identificados quatro grandes estratégias: 1) Penetração no mercado; 2) Desenvolvimento do mercado; 3) Desenvolvimento da atividade; 4) Diversificação.

Com base nas direções estratégicas definidas, será possível escolher métodos de promoção e comunicação mais adequados para os diferentes segmentos.

FIGURA 1.5 - MATRIZ DE ANSOFF



Fonte: Adaptado de Ansoff (1968).

Tanto no caso da organização optar por angariação junto de particulares ou de empresas/fundações, torna-se necessário segmentar este mercado em grupos mais pequenos, de acordo com as suas características para que a comunicação se torne mais adequada e eficaz. No caso dos potenciais doadores individuais, normalmente são considerados indicadores como: histórico de doação, dados sociodemográficos, situação perante o emprego e indicadores de comportamento e psicográficos. No caso das empresas é necessário fazer a análise dos diferentes grupos que compõem a organização e que podem influenciar a tomada de decisão relativa a um pedido de donativos (Sargeant e Jay, 2010, p.106).

A Estratégia de posicionamento ajudará a definir a proposta de valor exclusiva que um determinado projeto ou serviço pretende oferecer a cada segmento. Tendo em conta as características e expectativas de cada segmento, será necessário tornar evidente as vantagens e benefícios do investimento financeiro num determinado projecto, mesmo perante outras alternativas concorrentes. Esta informação preparada de forma consisa e clara constitui o conteúdo de um “case for support” (Sargeant e Jay, 2010, p.111).

O delineamento das Estratégias-chave de angariação é um passo muito importante no processo de planeamento. No entanto, o seu exercício só ganha utilidade prática quando é aplicado aos grandes públicos junto de quem o convite de participação financeira é dirigido. Tipicamente, são considerados como grandes públicos da angariação de donativos os particulares, as empresas e as fundações. Dadas as suas profundas diferenças, é necessário definir planos específicos para a mobilização de donativos para cada grupo e subgrupos.

1.3.4. DOADORES: PARTICULARES

Para a análise de angariação de fundos junto de particulares será útil clarificar alguns dados sobre a realidade dos doadores portugueses, bem como apresentar alguns dos métodos mais utilizados na mobilização e fidelização de doadores em vários países.

OS DOADORES PORTUGUESES

Serão os portugueses doadores generosos? Que causas são mais apoiadas? Que fatores podem influenciar a sua decisão de doar?

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

POUCOS DOAM E DOAM POUCO

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

²³ Neste estudo foram inquiridos 1257 portugueses com mais de quinze anos.

Como já foi referido anteriormente, através do estudo do John Hopkins Center for Civil Society Studies (Salamon e outros, 2012) sabe-se que, em 2006, o peso estimado dos donativos privados no financiamento das OSFL era inferior a 10%.

Os doadores mais velhos tendem a ser mais generosos. Um estudo recente realizado junto de 612 doadores portugueses indica que 93% com idades entre os 55 e os 64 anos doam regularmente e que 92% com mais de 65 anos dão montantes mais elevados (Abreu, 2012).

O cruzamento destes poucos dados parece indicar uma fraca participação filantrópica da parte dos portugueses.

AS CAUSAS MAIS APOIADAS

O estudo Beneficência anteriormente mencionado indica que o apoio a crianças (54%) e os programas antipobreza (67%) são as causas mais financiadas pelos portugueses (GFK Verein, 2011, p.2).

Falando concretamente das áreas de intervenção das ONGD, a Ajuda Humanitária de Emergência (AHE) é a que tende a ser mais emotiva e apelativa à participação dos portugueses (Freitas, 2012, p.35). Esta situação pode ser compreendida à luz da maior exposição mediática que situações como o Terramoto do Haiti e as cheias da Madeira, ocorridos em 2010, congregaram. De acordo com o Estudo sobre Ajuda Humanitária e de Emergência em Portugal (Freitas, 2012), existe uma predominância (46%) de ONGD do setor da saúde entre as que atuam em AHE. Das treze organizações inquiridas neste estudo, algumas especializaram-se em AHE, investindo nesta área entre 70% a 80% dos seus fundos, havendo outras que apenas realizam ações pontuais, investindo 10% a 20% do seu orçamento. Quanto à origem do financiamento destas ações, ele provém maioritariamente de donativos (85%) e de fundos próprios das ONGD (54%), não sendo significativos os apoios provenientes do Estado e das Agências Multilaterais. A compreensão desta realidade é relevante para a leitura comparativa que será feita das organizações em estudo. Desta forma, será previsível que os níveis de donativos angariados em anos de catástrofes para organizações que atuem em AHE, nomeadamente as da saúde, sejam superiores aos das restantes.

RELIGIOSIDADE – UM FATOR DE INFLUÊNCIA

A religiosidade dos doadores é um fator de influencia a considerar em Portugal. O recente estudo de Abreu (2012) sobre "Drivers of donations practices" é uma evidência desta realidade, revelando diferenças significativas no comportamento filantrópico de religiosos e não religiosos. Os doadores religiosos dão mais vezes um donativo de montante elevado (81,3%), dão mais regularmente (86%) e dão mais facilmente para organizações religiosas ou seculares (60,5%). Por seu turno, os doadores seculares raramente escolhem uma organização religiosa para as suas doações (4,2%). O doador regular tende a ser religioso, com mais de 29 anos e com um nível elevado de voluntarismo.

Estes dados assumem a sua relevância num país onde 85% das pessoas assumem professar alguma religião, nomeadamente a católica – 81% (Censos 2011). As ONGD de natureza religiosa poderão beneficiar desta realidade.

PORQUE OS PORTUGUESES DOAM POUCO?

Sem a pretensão de encontrar respostas absolutas, serão levantadas algumas hipóteses explicativas sobre a realidade de doação, comparativamente inferior, por parte dos portugueses. Estas hipóteses serão tidas em conta no momento de fazer a análise de dados e apresentar as reflexões conclusivas sobre o estudo.

CRISE ECONÓMICA

A crise económica terá implicado a redução das doações desde 2008? Não existem dados comparativos sobre a realidade portuguesa que permitam encontrar uma resposta conclusiva mas é possível observar os dados de um país com taxas de doação igualmente baixas e com uma elevada taxa de desemprego – a Espanha.

De acordo com um estudo da Associação Espanhola de Fundraising, encomendado à consultora Salvati&Llombart, houve um aumento da taxa de cidadãos espanhóis que disseram colaborar economicamente com uma ONG desde 2008 (11%) para 2012 (19,4%), tendo-se assinalado uma relativa diminuição em 2010 (9%) (Salvati&Llombart, 2013, p.6). Falando de pessoas que manifestaram a intenção de apoiar uma OSFL nos seis meses seguintes à realização do inquérito, verificou-se igualmente uma subida, tendo variado o conjunto “doadores + potenciais doadores” de 20% em 2008 para 31% em 2012. Os dados de novembro de 2012 indicam que 52% dos atuais doadores espanhóis consideram tornar-se sócios de outra OSFL nos próximos doze meses. Apenas 10% dos doadores afirma considerar terminar o seu compromisso de doação. No entanto, analisando os valores das doações com compromissos regulares, verificou-se uma diminuição de 27%, tendo sido doado os valores de 782.876.514€ em 2008 e 573.643.720€ em 2012 (Salvati&Llombart, 2013, p.7).

Apesar destes dados não serem muito esclarecedores sobre o impacto que a crise económica está a ter no financiamento das OSFL em Espanha, permitem perceber que a intenção dos cidadãos doarem aumentou desde 2008. Se por um lado diminui a capacidade económica de uma parte da população, por outro aumentaram as necessidades de muitos, o que potencia a generosidade e a doação.

FRACA PARTICIPAÇÃO CÍVICA

Nas últimas décadas, Portugal tem sido um dos países da EU com taxas mais baixas de adesão associativa e voluntariado, o que pode indicar um traço cultural de baixa participação da sociedade civil, que se repercute, também, no momento de doar para as ONGD.

De acordo com a análise de Ribeiro e Marques (2002, p.136), durante a década de noventa, Portugal foi o país que registou menos adesões a associações no contexto europeu, fazendo parte de uma tendência de baixos valores apresentados por outros países da Europa mediterrânica católica (Espanha, Itália e França). Apesar das baixas taxas de adesão, importa salientar que as ONGD foram um dos dois²⁴ tipos

²⁴ Os movimentos para a paz são o outro tipo de organizações.

de organizações onde se verificou um ligeiro aumento (0,6 % em 1990 para 0,8 % em 1999). Infelizmente, não existem dados recentes para podermos perceber a evolução desta forma de associativismo.

Relativamente ao voluntariado, um estudo recente do INE (2013) demonstra que as tendências são semelhantes aos dados do associativismo de 2001. Apenas um em cada dez residentes em idade ativa fizeram voluntariado durante o ano de 2012, estimando-se que estas ações corresponderam a 4% do total de horas trabalhadas e a um valor monetário de, aproximadamente, 1% do PIB. No quadro comparativo da Europa dos 27, Portugal surge no penúltimo lugar relativamente à população residente ativa que praticou voluntariado, tendo uma taxa de 11,5%, a contrastar com os 24% da média europeia. De acordo com a análise interpretativa sugerida por este estudo do INE, a cultura de voluntariado e as condições socioeconómicas dos países parecem estar na origem destes resultados (INE, 2013, p.9).

De acordo com dados de caracterização dos recursos humanos das ONGD apresentados anteriormente, provavelmente as taxas de voluntariado serão superiores para este tipo de organização. Contudo, não podemos deixar de ter presente esta tendência nacional.

Esta dificuldade de mobilização da participação ativa dos cidadãos (e conseqüentemente das empresas) para as iniciativas de organizações do Terceiro Setor em geral, e das ONGD em particular, constitui uma limitação para o aproveitamento dos recursos humanos e financeiros advindos desta fonte, tal como constata Ribeiro e Marques (2002, p.136): “Este fraco capital social tem pois óbvias repercussões na disponibilidade de recursos materiais e humanos nas ONGD”.

FALTA DE INICIATIVA DAS ONGD

Não obstante os aspectos culturais de menor participação cívica dos portugueses, a influência da secularização da sociedade e, mesmo, a menor disponibilidade financeira das pessoas para doar, é necessário considerar o desempenho das ONGD no momento de pedir, de agradecer e de desenvolver o relacionamento com os seus doadores.

Como foi clarificado anteriormente, o processo de angariação de fundos não deve ficar restrito a uma visão mercantilista que se esgota no momento da doação, devendo as OSFL investir no desenvolvimento de relações de parceria e cooperação com pessoas e organizações que se identificam com a sua missão. Para tal é necessário: 1) “Communication and prospecting” – apresentar com excelência o “case for support” e pedir colaboração financeira; 2) “Organizational management and development” – implica um trabalho interno de sistematização de informação, mecanismos de resposta e de serviços de suporte úteis para facilitar o desenvolvimento de relacionamento de parceria; 3) “Relationship building” - o qual implica tempo, devendo os profissionais de angariação ter em consideração os interesses, motivações e condições de cada tipo de doadores (Venture for Fund Raising, 2010, p.4).

Dados das práticas de *fundraising* em Espanha de 2012, indicam que as duas principais motivações dos doadores são a confiança na organização (54%) e a certeza que a ajuda chega aos públicos e que é gerida com responsabilidade (48%); só depois é indicado a motivação da problemática em

causa (40%). Estes dados reforçam a importância do desempenho das organizações e da forma como a comunicam e se relacionam com os seus doadores.

Estarão as ONGD portuguesas a comunicar e pedir de forma clara e eficaz? Estarão elas a prestar um bom serviço de apoio aos doadores e a alimentar o relacionamento com os mesmos?

A iniciativa e o desempenho de angariação das ONGD é um fator-chave neste processo, o qual será tido em conta no presente estudo.

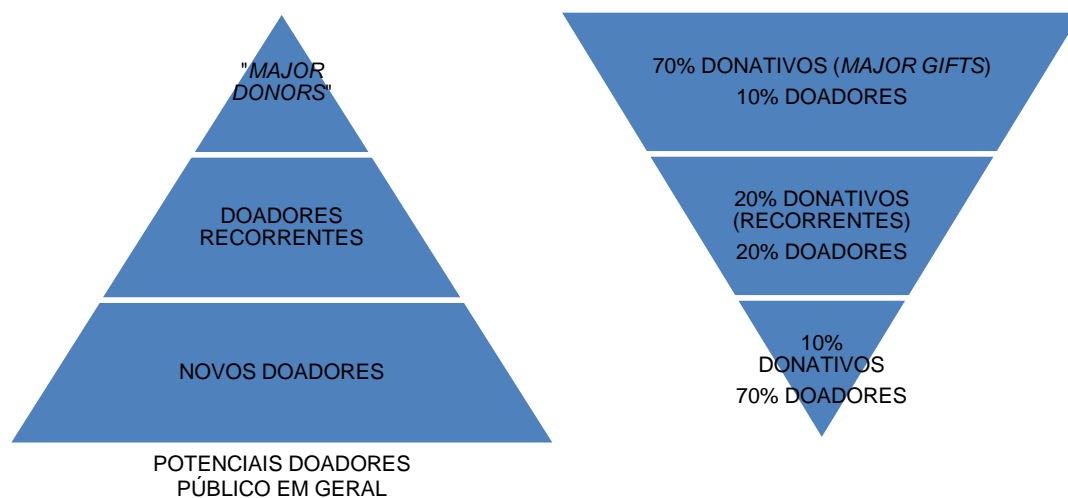
PLANO DE ANGARIAÇÃO JUNTO DE PARTICULARES

Pensando na preparação de um plano de angariação de fundos junto de doadores particulares, torna-se relevante ter em mente o Princípio de Pareto e as diferentes abordagens e campanhas de mobilização de novos doadores ou de fidelização/desenvolvimento dos doadores existentes.

PRINCÍPIO DE PARETO APLICADO À ANGARIAÇÃO

De acordo com o Princípio de Pareto, também conhecido como a "Regra 80-20", existe um pequeno numero de causas (20%) que é responsável por 80% dos resultados (Venture for Fund Raising, 2010, p.5). Aplicando este princípio à angariação, podemos deduzir que 20% do financiamento das OSFL vem de 80% dos doadores. Esta realidade poderá ser melhor entendida através da ilustração da pirâmide de doadores da Figura 1.6.

FIGURA 1.6 - PIRÂMIDES DE DOADORES E DONATIVOS



Fonte: Adaptado de Venture for Fund Raising (2010, p.5).

A pirâmide ilustra a tendência de que 10% dos doadores (*Major Donors*) representam 70% das receitas, que 20% dos doadores tendem a doar de forma repetida correspondendo a 20% das receitas, e que 70% são novos doadores com as suas receitas a equivalerem apenas 10% das receitas. Claro que se tratam de tendências que podem ser subvertidas por diversos fatores, mas que, regra geral, se aplicam à maioria das OSFL.

Por outro lado, sabe-se que as campanhas de aquisição de novos doadores são tipicamente pouco rentáveis, sendo difícil, na maior parte dos casos, não existir prejuízo. Autores, como Sargeant e Jay (2010, p.156), indicam que o custo de mobilização de um novo doador é cinco vezes superior ao investido no pedido de renovação de um doador existente.

Numa lógica de rentabilidade financeira da atividade de *fundraising*, o Princípio de Pareto e a baixa rentabilidade das campanhas de aquisição indicam que será vantajoso para as ONGD conseguirem, tanto quanto possível, fidelizar os seus doadores. Mas além de donativos, os doadores comprometidos com a organização poderão trazer outras formas de participação e contributo ao longo do tempo.

Assim, vários autores (Aldrich, 2009; Sargeant e Jay, 2010; Venture for Fund Raising, 2010), enquadram as iniciativas de angariação de fundos dentro de dois tipos de estratégias: a) Recrutamento; b) Fidelização e desenvolvimento.

ESTRATÉGIAS DE RECRUTAMENTO

Estas estratégias são empreendidas com o objetivo principal de mobilizar novos doadores para a organização mas, também, podem compreender outros objetivos, como advocacia, visibilidade e reforço da marca.

Mesmo sendo, na maioria dos casos, um investimento pouco rentável, todas as organizações têm necessidade de recrutar novos doadores. Por maior que seja a taxa de retenção de doadores, o ciclo de vida de cada doador terá o seu fim, quer seja por impossibilidade de continuar a doar ou por desmotivação. Assim, a mobilização de novos doadores e, sobretudo, de pessoas que se identifiquem com a missão da organização é fundamental.

Devido às diferenças e especificidades existentes entre as estratégias de recrutamento e de fidelização, é frequente desdobrar-se o plano geral de angariação apresentado anteriormente em sub-planos. Nesse caso, será pertinente delinear (Sargeant e Jay, 2010, p.157):

- Objetivos de recrutamento;
- Segmentação e identificação do perfil desejado (a análise da base de dados tende a ser um bom ponto de partida);
- “*Targetting*” – adequando a natureza da comunicação e os seus canais ao perfil definido;
- Mensagem de *fundraising* – estudando a melhor forma de fazer o pedido e de comunicar a utilidade do investimento;
- Concretização – definindo como se responderá aos doadores e como se inserirá a sua informação na base de dados, permitindo um futuro desenvolvimento do relacionamento;
- Orçamento, controlo e avaliação.

DOADORES PONTUAIS E DOADORES REGULARES

No momento de recrutar doadores, outra noção relevante consiste na distinção entre doadores pontuais e doadores regulares (Sargeant e Jay, 2010, p.157). Os doadores pontuais são, por exemplo, os que respondem a um peditório de rua ou fazem um donativo num evento, sem existir um compromisso de doação regular. As doações regulares implicam normalmente a automatização da cobrança de um compromisso de donativo.

Em muitos casos, tende a ser mais vantajoso recrutar doadores para compromissos de doação regulares, na medida em que o montante anual tende a ser mais elevado e por existir a oportunidade de uma aproximação do doador durante este período (aumentando, possivelmente, a sua confiança na organização). Contudo, muitos doadores não estão disponíveis para este tipo de compromisso numa primeira fase ou, eventualmente, preferem realizar um donativo único de montante mais elevado, pelo que é necessário ter ambos os métodos disponíveis e adequar os processos ao interesse dos potenciais doadores.

TABELA 1.3 – MÉTODOS DE RECRUTAMENTO DE DOADORES

MEIO	DESCRIÇÃO
CORREIO	Os apelos configurados em formulários de suporte de papel são frequentemente anexados a brochuras, flyers e outro material impresso portador de informação sobre a organização/projeto. Podem ser enviados de forma personalizada para os contactos de uma base de dados, ou sem destinatário, para os residentes de uma determinada região.
TELEMÓVEL/TELEFONE	A partir de listas de contactos, esta forma permite um contacto mais personalizado com os potenciais doadores, facilitando o esclarecimento de eventuais dúvidas e tornando as taxas de conversão mais eficazes.
MASS MEDIA (TV, radio, imprensa)	No formato de anúncio publicitário ou através de entrevistas/apresentações em programas, possibilita a divulgação massiva de campanhas. A disponibilização de métodos de donativo simples e rápidos, como as chamadas/sms de valor acrescentado, podem permitir a obtenção de elevados montantes, bem como uma lista de contactos bastante útil para um sucessivo follow-up de fidelização.
EMAIL	As campanhas por email são amplamente utilizadas devido aos baixos custos associados. Dão a possibilidade de efetivar o donativo na hora através de métodos de pagamento online. No entanto, ainda não é um método muito popular entre os doadores mais velhos (mais generosos).
INTERNET	Pode assumir vários formatos: publicidade (google, facebook, blogs, etc.), página em redes sociais (facebook, twitter, linkedin, etc), website institucional, portais de fundarising, blogs, entre outros. À semelhança dos emails, tem a grande vantagem de permitir a recolha automatizada de dados de potenciais doadores e de facilitar métodos de doação online, mas é, sobretudo utilizado por pessoas com menos de 65 anos.
EVENTOS	Os eventos podem ser preparados diretamente pela organização ou preparados por terceiros. As taxas de rentabilidade são normalmente baixas mas permitem o estabelecimento de contatos pessoais e a obtenção de dados para futuros contactos. São uma excelente oportunidade de reconhecer a importância dos atuais doadores.
PEDITÓRIOS DE RUA PORTA A PORTA	A presença de promotores em espaços públicos (ruas, centros comerciais, etc.) ou a abordagem “porta a porta” permite uma interação com as pessoas no seu “habitat natural”.
JOGOS & LOTARIAS	No caso português, a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa detém o monopólio destas formas de contribuição através da participação em jogos como o “Totoloto”, “Totobola”, “Raspadinhas” e as “Lotarias”.
0,5% IRS	Não sendo propriamente um tipo de campanha, possui características específicas que importa destacar. É uma forma de doação que atribui montantes significativos para várias organizações sem ter custos diretos para doador, através da consignação de 0,5% do valor a atribuir ao Estado em sede de IRS a uma organização escolhida pelo cidadão (desde que esta esteja devidamente registada para o efeito).

MEIOS & CAMPANHAS

A análise de alguns manuais de *Fundraising* (Sargeant e Jay, 2010; Venture for Fund Raising, 2010), bem como, estudos de *benchmarking* no Reino Unido (Aldrich, 2009), permitem identificar os principais métodos utilizados nos últimos anos para o recrutamento de doadores no mundo ocidental – Tabela 1.3. De acordo com o orçamento disponível e com o perfil dos seus doadores, cada organização precisa de escolher um conjunto de campanhas adequado, tendo em vista a obtenção de novos doadores. Estes, por sua vez, passam a ser alvo de estratégias de fidelização e desenvolvimento.

ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Estas estratégias visam, principalmente, manter a relação de parceria e de doação, procurando, se possível, levar o doador a aumentar o valor da sua contribuição.

Voltando ao Princípio de Pareto, anteriormente referido, as estratégias de fidelização e desenvolvimento irão procurar que os doadores pontuais subam na pirâmide para um nível de doadores recorrentes ou, mesmo, de doadores comprometidos. Quanto maiores forem os níveis de confiança e de envolvimento com a causa da organização, maior será a probabilidade de um doador regular passar a servir com donativos de montantes mais elevados (*Major Donor*) e de, eventualmente, deixar parte ou totalidade da sua herança no final da sua vida (*Legator*). Esta conceção é suportada e ilustrada pela Figura 1.7 - Pirâmide do Doador do Reino Unido.

FIGURA 1.7 - PIRÂMIDE DO DOADOR DO REINO UNIDO



Fonte: Adaptado de Sargeant e Jay (2010, p.179).

A INICIATIVA DAS OSFL NA FIDELIZAÇÃO

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

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

Outro fator de elevada importância na tomada de decisão, consiste na forma como a organização agradece e torna visível o seu reconhecimento pelo investimento de cada doador (Sargeant e Jay, 2010, p.143).

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

SEGMENTAÇÃO & BASE DE DADOS

As estratégias de fidelização requerem um nível de personalização da comunicação e tratamento para com os potenciais doadores necessariamente mais personalizado que as campanhas de angariação. O conhecimento de dados sobre o doador - demográficos, histórico de doação, envolvimento múltiplo com a organização, existência de uma ligação pessoal, meios de comunicação preferencial – permitem à organização preparar planos de fidelização e comunicar com os seus doadores de forma mais adequada.

Para que seja possível as ONGD prestarem este tipo de serviço personalizado aos seus potenciais doadores, torna-se essencial a existência de uma base de dados funcional. Quanto maior for o número de doadores, mais difícil se torna realizar a análise das características dos mesmos sem uma base de dados que esteja adaptada, atualizada, que integre as múltiplas informações sobre o doador e que seja partilhada com as diferentes pessoas na organização que têm parte ativa no processo de angariação (Sargeant e Jay, 2010, p.177). Neste sentido, à semelhança do que já acontece há vários anos no setor comercial, as OSFL tem vindo a profissionalizar o seu sistema de gestão da dados, optando, em muitos casos, por sistemas "Constituint Relationship Management" (CRM).

De acordo com a empresa consultora Heller Consulting, um CRM "has the potential to help nonprofits better serve their constituents. It can help organizations break down process and data barriers and enable a more consistent, responsive and efficient approach to constituent communications and

service.” (Heller Consulting, 2012, p.1). A possibilidade de uma organização dispor de uma ferramenta que: 1) Agregue todas as informações que dispõem sobre o mesmo contacto no mesmo local; 2) Partilhe estas informações com a restante equipa que está a desenvolver o processo de angariação em tempo real; 3) Automatize um conjunto de tarefas e comunicação com doadores de forma personalizada; e 4) Disponibilize constantemente relatórios de avaliação dos resultados; é um ativo valioso perante o desafio de ir ao encontro dos potenciais doadores de forma eficaz e eficiente.

MEIOS & CAMPANHAS

Com um trato necessariamente mais personalizado, as campanhas de fidelização e desenvolvimento de doadores utilizam frequentemente meios como as cartas, os emails, os telefonemas e os encontros pessoais. O histórico de doação e outros dados de caracterização do doador permitem prospetivar a posição que o doador poderá vir a ocupar na pirâmide de doadores e, conseqüentemente, ajudar a decidir o meio de comunicação (e nível de personalização) adequado.

A DIFICULDADE DE FIDELIZAR EM AHE

Mesmo com todas as condições de suporte disponíveis para o processo de fidelização, é necessário lembrar que existem causas menos apelativas para este fim. No contexto das ONGD, a angariação de donativos regulares para a área de Ajuda Humanitária de Emergência assume dificuldade acrescida dada a sazonalidade das emergências (Sargeant e Jay, 2010, p.196)

A NECESSIDADE DE UMA GESTÃO INTEGRADA

Além da quantidade e do *timing*, uma boa combinação do uso dos métodos de comunicação *offline* e *online* é importante neste momento histórico de mudança de paradigmas de comunicação. Para muitas pessoas os pagamentos online serão sempre um método inseguro e o telemóvel será uma ferramenta para realização, exclusiva, de telefonemas. No entanto, a realidade está a mudar lentamente. De acordo com a Associação Espanhola de Fundraising (2013, p.12), em 2012, 99% dos doadores espanhóis afirmavam utilizar a internet e 91% o telemóvel. A maioria (59%) dizia utilizar os websites das OSFL para obter informação/estabelecer contacto, 44% estavam dispostos a doar online e 47% gostaria de receber informação das organizações por email.

Tendo consciência deste processo de mudança, será necessário uma abordagem multicanal e de complementaridade, com a finalidade de alcançar os diferentes públicos da forma em que se sentem mais confortáveis.

1.3.5. DOADORES: EMPRESAS E FUNDAÇÕES

Apesar de esta investigação dar maior atenção aos donativos de particulares, importa compreender algumas noções básicas sobre as forças e as fraquezas que o financiamento de empresas e fundações representam para as OSFL e, particularmente para as ONGD.

EMPRESAS

Embora as relações de filantropia entre as empresas e a OSFL não sejam recentes, nas últimas décadas as oportunidades de angariação de fundos junto de empresas ganharam novos contornos. A intensificação do discurso sobre a responsabilidade social (conceito que está longe de se confinar à atribuição de donativos) levou as empresas a incluírem as relações de parceria com as OSFL e diferentes formas de apoio nas suas estratégias de negócio. Desta forma, a filantropia estratégica das empresas tem o potencial de proporcionar relações de parceria com ganhos mútuos, para empresas (como o reforço da sua reputação) e OSFL (como donativos, publicidade e serviços voluntários).

Importa, no entanto, clarificar que as relações de angariação de fundos com empresas tendem a ser menos rentáveis para as OSFL do que as relações com doadores individuais. De acordo com um estudo de *benchmarking* de referência sobre o *fundraising* no Reino Unido (Fundratios 2011), o conjunto dos donativos de empresas e fundações representou 9,7% das receitas voluntárias das OSFL no Reino Unido (IOF e CIC, 2012). É certo que as empresas contribuem também de outras formas que podem não entrar nas contas de muitas organizações, tais como a doação de bens e serviços e a disponibilização de tempo voluntário dos seus funcionários; ainda assim, o peso dos donativos das empresas nas receitas das OSFL tem sido relativamente baixo quando comparado com os donativos de particulares. A Tabela 1.4 apresenta algumas das formas de apoio por parte das empresas às OSFL.

TABELA 1.4 - FORMAS DE APOIO DAS EMPRESAS

FORMAS	DESCRIÇÃO
DONATIVOS	Uma das formas mais comuns, a qual pode trazer benefícios fiscais para as empresas na maioria dos países.
DOAÇÃO DE AÇÕES	Em alguns países é permitida a doação de ações da empresa a OSFL, igualmente com benefícios fiscais.
PUBLICIDADE	As OSFL podem beneficiar dos meios e canais de comunicação das empresas para ver as suas causas publicitadas.
PRODUTOS E SERVIÇOS	A atribuição de determinados bens e os serviços produzidos pelas empresas permitem que as OSFL sirvam os seus beneficiários a um custo mais reduzido.
TEMPO DOS FUNCIONÁRIOS	Particularmente útil nos casos em que a contratação desses serviços em regime não voluntário poderia acarretar elevados custos para as OSFL.
PATROCÍNIO	Implica o financiamento de um projeto específico com compromissos de retorno em visibilidade para a empresa.
ANGARIAÇÃO JUNTO DOS FUNCIONÁRIOS	Algumas empresas estão preparadas e disponíveis para incentivar os seus colaboradores a apoiarem uma causa com parte dos seus vencimentos, podendo as empresas doar, também, algum valor.
ANGARIAÇÃO JUNTO DOS CLIENTES	As campanhas "arredonda" e a consignação de parte dos lucros da venda de determinados produtos, são alguns exemplos conhecidos deste tipo de apoio.

Fonte: Baseado em Sargeant e Jay (2010, p.265).

As OSFL (e as empresas) devem estar conscientes que este tipo de parcerias implica, muitas vezes, relações complexas, com consumo de tempo e exposição ao risco. Este facto torna a angariação de fundos junto de empresas menos adequada para algumas organizações: "It is a highly complex form of relationship fundraising that will not suit either the needs or capabilities of every organization. The potential to make money from this market must be carefully evaluated and strategy for entry developed only where there is a clear rationale for doing so." (Sargeant e Jay, 2010, p.262).

Entre os potenciais riscos destas parcerias, Franco (2010, p.265) menciona seis tipos de situações: 1) Parceiros mal intencionados - podendo tanto empresas como OSFL não encarar a parceria com a devida seriedade; 2) Desperdício de recursos - provocada pela perda de tempo e investimentos de preparação quando não se alcança o objetivo esperado; 3) Doações reduzidas - quando os doadores ganham a percepção que as suas contribuições deixaram de ser necessárias em consequência dos novos apoios; 4) Perda de flexibilidade organizacional - normalmente imposta pelas restrições por parte da empresa, as quais poderão ter algum impacto negativo; 5) Sucesso excessivo - quando a parceria resulta melhor do que o esperado e a organização não tem capacidade administrativa para rececionar e gerir os donativos em tempo útil; 6) Atrofia estrutural - quando a OSFL passa a depender demasiado do apoio da empresa parceira.

Contudo, desde que as ONGD e as empresas estejam conscientes destes riscos, faz todo o sentido que cooperem para o bem do desenvolvimento. Este tipo de parcerias, além do financiamento das ONGD, pode gerar outras formas de apoio igualmente importantes. Nos últimos anos, a comunidade internacional tem incentivado estas relações, tendo sido o Fórum de Busan em 2011, já mencionado anteriormente, um marco relevante neste processo.

FUNDAÇÕES

No contexto da angariação de fundos voluntários, as fundações de direito privado são outro tipo de doadores que as ONGD, e as OSFL em geral, devem considerar no seu plano de angariação.

Existe uma grande diversidade dentro das fundações privadas que atribuem financiamentos para fins não lucrativos, podendo-se distinguir, pelo menos, dois grandes grupos: 1) As criadas a partir dos bens de um fundador particular (como o caso da Fundação Gulbenkian); 2) As que estão associadas a empresas (como a Fundação EDP). Ao longo dos últimos anos, tem-se verificado um crescimento significativo das fundações associadas a empresas, sendo uma forma das empresas praticarem parte da sua responsabilidade social de forma mais estruturada, ao mesmo tempo que tiram contrapartidas fiscais na tributação dos seus lucros.

A forma de angariação junto das fundações acaba por ter muitas semelhanças com a angariação junto de entidades públicas, na medida em que, na maioria dos casos, se processa através de candidaturas públicas, com preenchimento de formulários estandardizados. No entanto, a grande valia desta fonte, prende-se com o seu interesse em financiar áreas da atividade das ONGD que, normalmente, não atraem o financiamento público e os donativos de particulares. De acordo com

a Association of Charitable Foundations (2008), as preferências de financiamento das fundações no Reino Unido incluem: a) Novos métodos de responder a problemas; b) Apoio a grupos minoritários e com menos oportunidades; c) Respostas a problemas descobertos recentemente; d) Projetos difíceis de financiar através dos métodos convencionais; e) Financiamentos pontuais para projetos ou compra de equipamentos; e f) Financiamento de curto e médio prazo que traga benefícios a longo prazo.

A Tabela 1.5 apresenta um resumo das forças e as fraquezas na preparação de candidaturas ao financiamento de fundações.

TABELA 1.5 - FORÇAS E FRAQUEZAS DAS CANDIDATURAS A FUNDAÇÕES

FORÇAS	FRAQUEZAS
Disponibilidade da informação. Tende a existir uma multiplicidade de informação disponível <i>online</i> .	Falta de informação sobre os padrões de doação.
Muitas fundações financiam projetos por períodos superiores a três anos , permitindo estabilidade e possibilidade de planear.	Falta de feedback, nomeadamente no caso das pequenas fundações.
As fundações existem para atribuir financiamentos.	Financiam, tendencialmente, pequenos projetos e não custos de estrutura.
Frequentemente financiam áreas menos atrativas para outros financiadores.	Dificuldade em estabelecer relacionamento.
As candidaturas são relativamente fáceis e pouco dispendiosas.	Elevado nível de competição pelos financiamentos.

Fonte: Adaptado de Sargeant e Jay (2010, p.305).

À semelhança das empresas, as fundações são uma fonte de donativos tendencialmente menos rentável que os doadores particulares, facto que as ONGD devem ter em consideração no momento de delinear o seu plano e investimentos de angariação. Contudo, as fundações assumem características muito interessantes na lógica integrada de financiamento das organizações, podendo sustentar áreas que dificilmente seriam supridas por outro tipo de fontes.

1.3.6. AVALIAÇÃO & BENCHMARKING

Avaliar as ações de angariação e ter a possibilidade de comparar os desempenhos das organizações do setor são exercícios de grande utilidade. No entanto, é necessário escolher indicadores adequados e fazer uma leitura contextualizada dos resultados.

UMA TAREFA ÚTIL

Avaliar o investimento e as ações de angariação é uma tarefa útil por, pelo menos, dois motivos. Em primeiro lugar, permite às organizações medir a eficácia e eficiência dos seus esforços de angariação, podendo perceber melhor que tipo de investimentos e campanhas são dignas da adjudicação dos seus recursos financeiros limitados. Em segundo lugar, com base nesta informação, a organização terá condições para comunicar os investimentos de angariação de fundos realizados, podendo demonstrar o retorno presente ou potencial e, eventualmente, o impacto provocado.

A demonstração dos níveis de eficiência e eficácia das suas ações de angariação, ganham maior relevância quando são colocadas em comparação com outras ONGD através de estudos de *Benchmarking*. Este tipo de informação aumentará os níveis de exigência na gestão das organizações, bem como poderá dar aos potenciais doadores informações úteis sobre que organizações canalizam melhor os seus donativos. De acordo com Sargeant e Jay, “Only by conducting this form of analysis can nonprofits ensure that they continue to provide value for money to donors and are operating within acceptable boundaries of efficiency.” (Sargeant e Jay, 2010, p.361).

No entanto, a realização de *benchmarking* num setor tão diverso e sujeito a diferentes condicionantes, como é o caso das ONGD, pode comportar várias incoerências no momento de julgar o desempenho das organizações.

FATORES A CONSIDERAR EM BENCHMARKING

Com vista à realização de estudos de *benchmarking* contextualizados e que reportem a realidade comparativa do desempenho de angariação de fundos das organizações, devem ser considerados alguns fatores.

A análise a partir das contas públicas preparadas pelas ONGD (disponibilizadas nos websites institucionais ou prestadas a diferentes organismos), é uma forma prática e célere de comparar mas, igualmente, potenciadora de incoerências. As discrepâncias na forma como as contas são apresentadas, as diferentes políticas e critérios na categorização dos valores e a estrutura de financiamento da organização são alguns problemas identificados no momento de comparar a partir dos valores das contas públicas (Sargeant e Jay, 2010, p.363).

O nível de acesso aos doadores e o seu nível de predisposição para doar é outro aspecto referenciado (Aldrich, 2009, p.355). O nível de religiosidade dos doadores é um exemplo concreto,

tanto pela maior predisposição do público para doar²⁵, como pelo nível de acesso facilitado que as organizações de carácter religioso têm às pessoas nos espaços de culto.

Como já foi referido anteriormente, existem causas que suscitam mais facilmente a simpatia e a doação do que outras (Aldrich, 2009, p.355).

À semelhança do marketing comercial, a angariação de fundos é uma área de gestão passível de aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, de ser melhorada. Assim, as organizações e os profissionais mais experientes têm a seu favor um histórico de atividade que poderá ajuda-los a encontrar as melhores estratégias para os seus públicos específicos. Por outro lado, uma organização que faz *fundraising* há mais tempo, provavelmente terá uma percentagem de doadores regulares e de "major donors" maior, necessitando de investir menos dinheiro em campanhas de recrutamento e obter maior retorno do investimento em angariação de fundos (Sargeant e Jay, 2010, p.368).

A dimensão das organizações e os recursos que dispõem deverão ser tidos em conta no momento de comparar desempenhos. Segundo Sargeant e Jay (2010, p.368), as grandes organizações (devido à economia de escala) e as pequenas organizações (devido à colaboração de voluntários nas ações de *fundraising*), conseguem ter melhores resultados que as restantes. Com mais recursos, será mais fácil gerar mais donativos.

Por fim, a influência de investimentos e donativos atípicos não podem ser analisados, apenas, numa lógica de retorno de curto prazo. Investimentos de implementação de sistemas de bases de dados, de consultoria especializada em *fundraising* ou de campanhas de recrutamento de montantes mais elevados implicarão rácios financeiros menos lucrativos a curto prazo mas podem ser decisivos para o sucesso dos objetivos de angariação a médio e longo prazo. Por outro lado, a obtenção de donativos pontuais de elevado montante (como uma herança) podem, num determinado ano, não retratar convenientemente o desempenho regular de uma organização (Aldrich, 2009, p.355).

INDICADORES

Os indicadores que são escolhidos para avaliar e comparar resultados acabam por condicionar a perspetiva que se obtém da realidade, pelo que é importante perceber que indicadores são recomendados para o efeito.

O Venture for Fund Raising (2010, p.38), recomenda a utilização dos seguintes indicadores numéricos: Retorno sobre o investimento (ROI), custo de aquisição, taxa de resposta, donativo médio e taxa de atrito. Adicionalmente, Sargeant e Jay (2010, p.368) sugerem a utilização dos indicadores: "*Fundraising and administration costs to total expenditure*" (FACE), "*Administration costs to total expenditure*" (ACE) e "*Lifetime value*" (LTV). A Tabela 1.6 contém uma breve apresentação destes indicadores e algumas das suas fórmulas de cálculo.

²⁵ Para clarificação deste assunto, consultar o subcapítulo "Doadores Portugueses".

TABELA 1.6 – INDICADORES DE FUNDRAISING

INDICADOR	DESCRIÇÃO
ROI	<p>O retorno sobre o investimento permite analisar a percentagem de lucro (ou perda) realizado em relação ao investimento. Outras vezes é apresentado em valor monetário: euros angariados por euros gastos. Quanto maior for a percentagem positiva, maior será o retorno. Percentagens negativas significam perdas financeiras.</p> $ROI = (\text{donativos} - \text{investimento}) / \text{investimento}$
CUSTO DE AQUISIÇÃO	<p>Aplicado às estratégias de recrutamento, permite perceber quantos euros foram gastos por cada novo doador.</p>
TAXA DE RESPOSTA	<p>Ajuda a compreender o nível de sucesso de uma determinada campanha em termos de resposta (financeira ou outra) do público-alvo.</p> $\text{Taxa Resposta} = \text{pedidos respondidos} / \text{pedidos realizados}$
DONATIVO MÉDIO	<p>Através de uma média aritmética dos valores doados (por segmentos), permite ter uma percepção dos valores que os doadores estão dispostos a doar no momento, prespetivar novos planos com base no aumento ou diminuição de doadores, bem como adequar futuros pedidos de montantes específicos.</p>
TAXA DE ATRITIO	<p>Número de doadores que deixaram de doar num determinado período. Permite estimar o número de doadores que é necessário recrutar por ano para compensar os perdidos.</p> $\text{Taxa Atrito } \eta = (\text{doadores desistiram}) \eta / (\text{total doadores}) \eta$
FACE	<p>A taxa dos custos de <i>fundraising</i> e administração sobre os gastos totais é utilizada para analisar o nível de eficiencia de uma organização.</p>
ACE	<p>Difere da formula anterior pelo facto de calcular apenas a taxa de custos administrativos sobre os custos totais, tornando mais específica a análise do desempenho administrativo.</p>
LTV	<p>O “Lifetime value” de cada doador ou segmento, permite analisar o contributo global acrescentado durante um período sobre os custos dispendidos com esse mesmo doador/segmento. Permite uma análise mais abrangente do contributo do doador (procura incluir o valor de outras formas de doação não monetárias) e mais alargada no tempo.</p> $LTV = \sum_{i=1}^n C (1 + d)^{-i}$ <p> <i>C</i> = contributo agregado (doativos – custos) em cada ano de atividades de <i>fundraising</i> <i>d</i> = taxa de desconto (custos associados ao doador) <i>n</i> = duração estimada da relação com o doador </p>

ANÁLISE A CURTO E A MÉDIO/LONGO TERMO

Após a apresentação de alguns dos indicadores mais utilizados na avaliação da angariação de fundos, importa salientar a relevância de avaliar os investimentos a médio/longo prazo. Esta perspetiva tem origem numa abordagem de “relationship fundraising”, a qual pode ser definida como “an approach to the management of the process of donor exchange based on long-term value that can accrue to both parties” (Sargeant e Jay, 2010, p.181).

Nesta perspetiva, a utilização de indicadores como o LTV e o ROI por períodos de três a cinco anos, podem contrariar o raciocínio imediato de abandono de campanhas com retornos negativos ou baixos no primeiro ano, se os doadores angariados trouxerem um retorno superior ao investido ao longo de um período mais alargado. Indicadores deste tipo acarretam, também, uma nova perspetiva sobre a necessidade de investir na comunicação com doadores existentes, mesmo que não se traduzam, no imediato, em taxas de resposta a determinados apelos. O LTV tem a vantagem de incluir a avaliação de retornos que não são monetários mas que podem ser quantificados enquanto contributo trazido pelo doador (como tempo, oportunidades de negócio ou trabalho especializado).

Para que seja possível esta análise relacional de angariação, mais uma vez é essencial a existência de uma base de dados adequada e preparada para este tipo de análise.

A avaliação e o *benchmarking* em angariação de fundos são tarefas que requerem uma escolha adequada de indicadores e uma leitura contextualizada dos resultados. Ao mesmo tempo, é uma forma de informar as organizações sobre o seu desempenho e de demonstrar que, quando geridas com profissionalismo, as ações de angariação podem ser um investimento rentável.

1.3.7. UM INVESTIMENTO COM RETORNO

Para que uma organização consiga angariar novos doadores e desenvolver a relação com os doadores existentes, contribuindo, assim, para o financiamento da sua missão, precisa de fazer um investimento considerável.

Primeiramente, um investimento estratégico, incluindo a angariação de fundos nas prioridades e objetivos da organização. A angariação dificilmente será bem sucedida através do trabalho isolado de um especialista ou da contratação de um serviço externo desligado da restante organização. Por sua vez, este reconhecimento estratégico necessita de se traduzir na identificação da equipa de angariação, na definição do nível de envolvimento da Direção, na clarificação de procedimentos e políticas e na preparação de uma base de dados funcional (Venture for Fund Raising, 2010, p.40).

A existência de pessoal contratado dedicado às tarefas de angariação tem-se relevado um investimento importante na realização de uma angariação eficaz (Venture for Fund Raising, 2010, p.40). No entanto, não deve ser menosprezado o papel que os voluntários podem ter na execução de várias tarefas de angariação (Associação Espanhola de Fundraising, 2012, p.11; Sargeant e Jay, 2010, p.392).

Além do investimento em recursos humanos, a organização precisa de ter alguma liquidez financeira para poder custear a produção de canais e produtos de comunicação que facilitem a angariação.

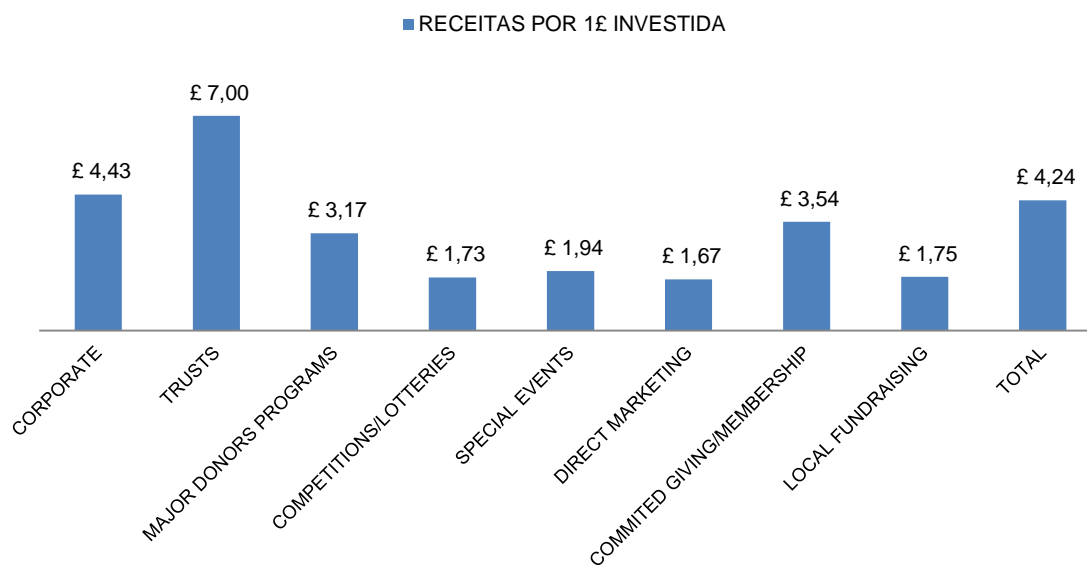
Evidentemente que todos estes passos necessários para a operacionalização do *fundraising* implicam custos que, dependendo da dimensão e ponto de partida da organização, podem ser bastante elevados. Contudo, é igualmente evidente, que uma gestão profissional e integrada da angariação de fundos no setor não lucrativo é uma atividade rentável: “While there may be an understandable temptation to downplay costs, fundraising continues to represent an excellent investment achievement returns well above that which would be offered by any stock market.” (Sargeant e Jay, 2010, p.374).

Um dos estudos de *benchmarking* mais credíveis no Reino Unido (Fundratios), o qual tem vindo a ser desenvolvido ao longo dos últimos vinte anos pelo Institute of Fundraising e pelo Centre for Interfirm Comparison, revela que, em 2011, por cada uma libra investida em angariação foi possível granjear 4,24£ (este valor desce para 2,94£ se retirarmos os valores das "heranças") (IOF e CIC, 2012). Apesar de se verificar uma ligeira quebra dos donativos médios desde 2005 (em 2005 a rentabilidade média total era de 6,63£ e 3,18£ sem "heranças"), pode-se concluir que o *fundraising* no Reino Unido tem sido um investimento que, regularmente, tem produzido elevadas taxas de rentabilidade.

Analisando os resultados das principais estratégias adoptadas na angariação de donativos em 2011, no Reino Unido (Fundratios, 2012, p.2), torna-se evidente que os particulares são o público que doa mais (90%), comparativamente com as empresas e as *trusts*²⁶ (10%). As heranças (39,1%) e os doadores comprometidos (18,8%) foram as segmentos que mais contribuíram dentro dos doadores particulares.

Quanto à rentabilidade das estratégias, as *trusts*, as empresas e doadores particulares comprometidos atingiram o maior nível, respetivamente, 7,00£, 4,43£ e 3,54£ por cada 1,00£ investido, como se pode comprovar na Figura 1.8.

FIGURA 1.8 - RENTABILIDADE DAS CAMPANHAS BRITÂNICAS



Fonte: Fundratios 2011, IOF e CIC (2012).

É evidente que a situação económica e a cultura de doação do Reino Unido não nos permite fazer um paralelismo direto com a realidade portuguesa. No entanto, perante o vazio de conhecimento da realidade dos doadores portugueses, permite perceber que a angariação de fundos tem tendência para ser um investimento com rentabilidade a médio/longo prazo. Na perspetiva do perito britânico Stephen Pidgeon²⁷,

²⁶ Equivalentes às fundações, no contexto português.

²⁷ Stephen Pidgeon esteve em Portugal em abril de 2013, como orador do 5º Seminário de Fundraising Call to Action. Presta serviços de fundraising nas OSFL há mais de trinta anos, tendo já passado por mais de duzentas organizações de topo. Nos últimos três anos tem-se dedicado a partilhar a sua experiência com organizações de todo o mundo, prestando consultoria estratégica a organizações como a Cruz vermelha e Childvision na Irlanda,

o *fundraising* profissional ainda se encontra numa fase de subdesenvolvimento em Portugal, facto que pode ser visto numa perspetiva de oportunidade (Rodrigues, 2013, p.19):

“Parto com uma imagem de oportunidade. Os portugueses não estão ainda a fazer bem coisas básicas, mas se as fizerem, o mundo irá mudar. Conheço os problemas, os portugueses neste momento não têm dinheiro suficiente para fazer muita coisa, mas também não é preciso fazer aquilo que está a ser feito no Reino Unido, por exemplo. Portugal é um país virgem no que diz respeito à angariação de fundos, às angariações de fundos junto de pessoas individuais.”

1.3.8. A ANGARIAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO

Partindo do pressuposto que a angariação de fundos é um exercício ao dispor de um fim maior – o desenvolvimento - importa refletir as suas práticas à luz dos princípios participativos e dos direitos humanos.

Numa publicação recente sobre *fundraising* aplicado às ONGD na Europa Central, um capítulo foi dedicado a esta reflexão, fazendo-se uma chamada de atenção à forma como é realizado o *fundraising* (Ján Mihálik, 2012, p.289):

“The issue is not just fundraising but also how the organisation fulfils its mission and its goals in the long run. Subjecting actions to short term success (for example by using one-sided, poverty-embellishing and shocking photographs in campaigns) may undermine the long-term goal of the organisation (which is to help beneficiaries to stand on their own feet and to give them the support to become initiators and implementers of changes in their environment).”

Assim, na publicação referida, são sugeridos alguns cuidados a ter pelas ONGD, perante os beneficiários e os doadores, por forma a conciliar as ações de angariação com a promoção do desenvolvimento.

A FORMA COMO OS BENEFICIÁRIOS SÃO RETRATADOS

Tendo em vista a necessidade de recrutar os potenciais doadores, as ONGD são chamadas a retratar as situações de necessidade, apresentando imagens e histórias de vida de pessoas que estão sujeitas a circunstâncias adversas. Adicionalmente, os profissionais de angariação são pressionados pelas tendências de mercado. De acordo com Iłowiecka-Tańska e Tekień (2012, p.308), alguns estudos de mercado associam maiores retornos financeiros às campanhas que utilizam imagens negativas (de sofrimento) no momento de apelar ao donativo.

Assim, recai sobre as ONGD e os seus profissionais de angariação, o desafio de retratar as necessidades das pessoas de forma emotiva, ao mesmo tempo que são respeitados os valores da dignidade humana, igualdade, solidariedade e justiça, além do respetivo consentimento na utilização de imagens e histórias de vida (CONCORD, 2006).

a Operation Smile, Prostate Cancer Research e NICHs no Reino Unido e aconselhamento estratégico a dezanove entidades na Noruega, Dinamarca e Nova Zelândia.

Além destes princípios, Iłowiecka-Tańska e Tekień (2012, p.312), reforçam a importância das campanhas retratarem convenientemente o contexto social, político, económico e ambiental das imagens e casos de vida, para que os potenciais doadores possam compreender a complexidade dos problemas e ser motivados a doar em favor da justiça e igualdade de oportunidades.

PARTICIPAÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS NA ANGARIAÇÃO

A participação dos beneficiários na definição das campanhas de angariação é uma abordagem com muitas vantagens em termos da promoção do desenvolvimento (Iłowiecka-Tańska e Tekień, 2012, p.314). Por um lado, poderiam ser ultrapassadas mais facilmente as questões éticas mencionadas no ponto anterior. Por outro lado, os beneficiários teriam a possibilidade de dar o seu contributo no esforço de angariação, sendo parte ativa na mobilização dos recursos necessários. Esta construção conjunta de campanhas entre técnicos das ONGD e os beneficiários resultaria, possivelmente, em retratos mais realistas das situações de necessidade das pessoas que se encontram em países menos ricos, ao mesmo tempo que ajudaria as populações a valorizar melhor o dinheiro investido por parte dos doadores. É evidente que a operacionalização desta abordagem participativa implica mais tempo de preparação das campanhas, mais custos de deslocação e trabalho especializado ao nível da comunicação para o desenvolvimento de forma a obter a participação dos beneficiários. Em casos de Ajuda Humanitária de Emergência e de outras situações específicas esta abordagem pode ser, mesmo, impraticável.

No entanto, esta referência será um desafio à angariação de fundos das ONGD para os próximos anos, testando-se as abordagens possíveis, tendo em vista o cumprimento da sua missão.

PRESTAÇÃO DE CONTAS AOS BENEFICIÁRIOS

Relacionado com o ponto anterior, surge a questão da prestação de informação e contas aos beneficiários sobre os custos e donativos angariados pelas ONGD em nome das suas necessidades. Este tipo de informação facilita a responsabilização dos beneficiários na utilização adequada dos recursos partilhados, ao mesmo tempo que responsabiliza as ONGD pelos seus níveis de eficiência (e desperdício) no processo de angariação (Iłowiecka-Tańska e Tekień, 2012, p.315).

PRESTAÇÃO DE INFORMAÇÃO AOS DOADORES

Parte do trabalho de combate às desigualdades e injustiças, passará por informar de forma proativa os particulares e organizações que decidiram investir os seus recursos na causa do desenvolvimento. Assim, será importante que as ONGD, além do cumprimento legal da prestação de informação e contas através dos documentos oficiais (relatórios de atividades e contas), tomem a iniciativa de traduzir esta informação em suportes e meios que alcancem os doadores e demonstrem o impacto do seu investimento. Este é um assunto amplamente abordado por vários autores (Ján Mihálik, 2012; Sargeant e Jay, 2010; Venture for Fund Raising, 2010) e pelos códigos éticos que serão mencionados de seguida.

CÓDIGOS ÉTICOS

Uma das principais preocupações das associações de *fundraising* (como a AFP, AEP, IOF)²⁸ e internacionais (como a EFA²⁹) tem sido elevar as referências éticas dos profissionais de angariação de fundos, propondo aos seus associados a adoção de códigos éticos. Estes códigos abordam alguns dos assuntos mencionados em cima, embora seja dado pouco relevo às questões participativas e de prestação de contas perante os beneficiários. A esse nível, o Code of Conduct on Images and Messages da CONCORD (2006), talvez seja o documento com mais referências, o qual poderá ser aplicado ao contexto do *fundraising* nas ONGD. Apesar de bastante sintético, constitui-se como uma referência na ausência de outro código ou regulamento desenvolvido para o contexto português.

CUIDADOS ÉTICOS NAS PARCERIAS COM EMPRESAS

Adicionalmente aos cuidados sugeridos por Ján Mihálik (2012), apresenta-se um último ponto sobre os cuidados éticos no que respeita às parcerias das organizações com as empresas. Apesar destas parcerias poderem ser benéficas em ambos sentidos, também comportam alguns riscos éticos que precisam ser medidos. Sargeant e Jay (2010, p.282) chamam à atenção para as situações de parceria com empresas que desenvolvem algum tipo de atividade que concorre diretamente com a missão da organização. Pode-se tomar por exemplo algumas trocas de contrapartidas entre organizações de defesa do ambiente com empresas petrolíferas (embora que não se possa generalizar para todas as situações). Se, por um lado, este tipo de relação constitui um contrassenso no alcance da missão em causa, por outro lado, pode provocar sérios problemas de reputação e de quebra de outros financiamentos.

Com a intenção de prevenir este tipo de problemas, algumas organizações começaram a definir políticas internas que incluem a identificação de alguns tipos de empresas com as quais não devem ser estabelecidas parcerias.

Embora existam alguns cuidados extra a observar no desempenho da angariação de fundos, as ONGD portuguesas têm pela frente um caminho de oportunidades, podendo reforçar o seu papel de promotores de justiça social para com os que detêm menos recursos. É um caminho de aprendizagem, tendo em vista o bom uso da angariação para um desenvolvimento integrado: "There are no easy rules about what is "right" and "wrong" in fundraising for development and humanitarian causes. (...) These concepts need not be mutually exclusive." (Howiecka-Tańska e Tekień, 2012, p.314).

²⁸ Respetivamente, Association of Fundraising Professionals (EUA), Association Espanhola de Fundraising, e Institute of Fundraising (UK).

²⁹ European Fundraising Association.

2. OBJETO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em mente os benefícios que uma gestão integrada da angariação de fundos pode trazer para a dimensão económica da sustentabilidade das ONGD, o presente estudo assume a seguinte questão de partida: **Em que medida as ONGD Portuguesas estão a utilizar a angariação de donativos, nomeadamente de doadores particulares, para assegurar o seu financiamento na atual conjuntura política e económica (2008 a 2011)?**

A circunscrição da investigação ao período de 2008 a 2011 prende-se com dois fatores: 1) Permite analisar a evolução da estrutura de receitas e dos resultados de angariação de donativos desde o momento de agudização da crise económica (2008) até ao momento mais próximo em que foi possível recolher os dados das ONGD (2011)³⁰; 2) Possibilita a obtenção de uma imagem média dos resultados dos donativos, sendo possível identificar a influência de fatores atípicos, como a ocorrência de catástrofes ou de investimentos de angariação extraordinários em determinados anos.

Este estudo dará maior atenção aos donativos de particulares por se esperar que estes sejam a principal fonte de donativos - conforme a tendência britânica analisada no enquadramento teórico. Assim, procurar-se-á aprofundar o conhecimento sobre que tipo de campanhas dirigidas a particulares tem sido melhor sucedido.

Dada a complexidade da questão de partida, foram estabelecidas questões de investigação mais concretas e definidos os respetivos indicadores, os quais estão esquematizados na Tabela 2.1.

TABELA 2.1 - QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E INDICADORES

QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES
Qual o peso dos donativos (particulares, empresas e fundações) no financiamento das ONGD?	Valor (€) das receitas por categorias: público; agências multilaterais; fundações; empresas; particulares; venda de produtos e serviços; outros.
Existiu um decréscimo de doadores?	Nº doadores particulares, empresas e fundações
Que estratégias e campanhas de angariação junto de particulares tiveram maior rentabilidade?	ROI/Valor (€) das receitas por campanha/ano.
Que investimentos em angariação de fundos foram realizados durante este período?	Nº de funcionários de angariação; Contratação de serviços de consultoria; Alterações/otimização na base dados; Construção de documentos estratégicos na área da angariação.
Que referenciais éticos as ONGD adotaram relativamente às suas ações de angariação de fundos?	Adoção de Códigos Éticos, Códigos de Conduta (externos).

Com base na evolução dos valores da estrutura de receitas, será analisado o nível de diversificação das fontes de financiamento de cada organização, dando a conhecer o peso que os

³⁰ O processo de recolha de dados iniciou-se em meados de 2012.

donativos (de particulares, empresas e fundações) assumem no conjunto do seu financiamento. Além dos donativos, será analisada a percentagem dos financiamentos públicos, de agências multilaterais e da venda de produtos e serviços. Os valores utilizados na análise foram facultados pelas ONGD através do preenchimento de um questionário elaborado no âmbito desta investigação, procurando-se evitar as incoerências recorrentes nas análises efetuadas a partir dos relatórios de contas, conforme foi mencionado no enquadramento teórico.

Relativamente aos resultados da angariação de fundos, o estudo pretende verificar se houve uma diminuição do montante das receitas de donativos e do número de doadores durante o período caracterizado pela retração da economia (2008 a 2011).

A partir do preenchimento de um questionário com uma lista de vários tipos de campanhas, foi pedido às ONGD que identificassem as receitas e custos associados a cada tipo de campanha em cada ano, no sentido de verificar as que são mais utilizadas e mais rentáveis no contexto português.

Além dos resultados do inquérito, serão analisados os investimentos que as ONGD realizaram no sentido de otimizar a sua gestão e ações de angariação, tendo a noção que os efeitos de alguns destes investimentos poderão ser visíveis, apenas, a médio/longo prazo. Assim, serão considerados incrementos ao nível: da contratação de funcionários, dedicados a tempo inteiro ou parcial, às funções de angariação; dos montantes gastos em angariação; da contratação de serviços de consultoria em *fundraising*; da base de dados/sistema de informação; e da construção de documentos estratégicos que orientem a ação conjunta da angariação na organização.

Por fim, procurar-se-á saber se estas ONGD adoptaram alguns referenciais éticos e de procedimentos, nacionais ou internacionais, no que respeita à angariação de fundos, por forma a não subverterem os princípios do desenvolvimento participativo e de respeito dos direitos humanos.

2.1. AS ONGD SELECIONADAS

Foram convidadas as seguintes ONGD para participar neste estudo: Assistência Médica Internacional (AMI), Médicos do Mundo (MDM), OIKOS - Cooperação e Desenvolvimento (OIKOS) e Leigos para o Desenvolvimento (LD). Apesar de todas as organizações terem aceitado participar no estudo, durante o decorrer do processo de recolha de dados a MDM relevou ter dificuldade em apresentar os dados requeridos dentro do período estipulado, o que inviabilizou a sua participação no estudo.

O convite a estas ONGD partiu de uma seleção realizada com base na observação dos seguintes critérios: 1) Existência de Departamento/Funcionários dedicados, a tempo inteiro ou parcial, à angariação de fundos; 2) Diversidade na configuração jurídica das organizações, (devendo existir, pelo menos, uma fundação entre as associações), respeitando assim a representatividade do universo das ONGD³¹; 3) Diversidade ao nível da identidade, nomeadamente no que respeita à sua

³¹ Conforme a caracterização das ONGD afiliadas à Plataforma Portuguesa em 2012 apresentada no enquadramento teórico, 79% assumiam a configuração de associação e 14% de fundação.

vocação religiosa/laica e às suas áreas de atuação, permitindo assim, suscitar alguma análise sobre o peso destes fatores nas ações de angariação; 4) Fase de implementação da organização, devendo estar em funcionamento há, pelo menos, dez anos (à data do estudo) - na medida em que as organizações mais recentes tendem a ter estruturas menos estáveis e orientadas para a angariação de fundos; 5) Disponibilização de relatórios de atividades e contas nos *websites* institucionais, servindo para elaborar uma caracterização prévia das organizações. Uma sistematização da informação das ONGD relativas aos critérios de observação pode ser observada na Tabela 2.2.

TABELA 2.2 - CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DAS ONGD

CRITÉRIOS	AMI	OIKOS	LEIGOS	MDM
Departamento/Funcionários de angariação	SIM	SIM	SIM	SIM
Configuração jurídica	Fundação	Associação	Associação	Associação
Identidade e áreas de atuação³²	Laica AHE, CD, ED, AS	Laica AHE, CD, ED	Religiosa CD, AS, (ED)	Laica AHE, CD, ED, AS
Data de fundação	1984	1988	1986	1999
Relatórios na Internet³³	2008 a 2012	2004 a 2011	2010 a 2011	2003 a 2008

2.2. METODOLOGIA UTILIZADA

Dada a necessidade de se compreender a realidade contextualizada dos resultados de angariação de fundos, optou-se pela realização de estudos de caso de quatro ONGD.

Considerou-se adequado convidar, no máximo, quatro organizações por dois motivos. O primeiro motivo relaciona-se com o esforço que iria ser pedido às ONGD no preenchimento de um questionário elaborado para o estudo, o qual continha indicadores bastante específicos. Assim, considerou-se que uma abordagem mais personalizada a um conjunto pequeno de ONGD seria importante para motivar as organizações a participar com sucesso no estudo. A segunda razão prendeu-se com a necessidade de analisar os resultados de angariação no contexto das dinâmicas de cada ONGD entre 2008 e 2011, o que não seria exequível realizar com um número alargado de organizações, dadas as limitações de tempo da investigação.

Ao nível das técnicas de recolha de dados e do calendário da investigação, começou-se por realizar um conjunto de conversas exploratórias com alguns colaboradores e consultores das áreas da comunicação e angariação de fundos no setor não lucrativo, tendo em vista a identificação de ONGD com departamentos/funcionários de comunicação e angariação de fundos³⁴ - Dr. Vitor Simões

³² Consideraram-se as principais áreas verificadas nas ONGD: Ajuda Humanitária de Emergência (AHE), Cooperação para o Desenvolvimento (CD), Educação para o Desenvolvimento (ED) e Ação Social (AS).

³³ Relatórios disponibilizados nos *websites* institucionais até 31 de maio de 2013.

³⁴ Importa clarificar que os pedidos de referências a estes peritos consistiu na indicação (através de uma entrevista exploratória) de ONGD que tivessem departamentos de comunicação funcionais e com funcionários

(Campanha Objetivos 2015³⁵), Dr.^a Karen Frish (Associação Entrajuda³⁶) e Dr.^a Raquel Martins (Associação Help Images³⁷). Estas conversas decorreram entre julho e outubro de 2011.

Após o investimento em leituras de enquadramento teórico durante vários meses, entre setembro de 2012 e fevereiro de 2013 foi realizada uma caracterização prévia das ONGD potenciais, tendo-se recorrido à análise documental dos relatórios de atividades e contas disponíveis nos seus *websites*. Após a verificação dos critérios de seleção, foi endereçado o convite às quatro ONGD em abril de 2013³⁸. Todas as organizações contactadas receberam com agrado o convite e aceitaram participar.

A análise dos relatórios de atividades e contas das ONGD potenciais não oferecia os dados necessários sobre a angariação de donativos. Além disso, verificou-se que alguns dos dados disponíveis eram apresentados de acordo com critérios diferentes, o que tornava impossível uma análise comparativa recorrendo a este meio. Assim, decidiu-se preparar um questionário de "Caracterização financeira e de angariação de fundos" (Anexo 1), sendo feita uma apresentação do questionário por via telefónica. As organizações (à exceção da MDM) entregaram os questionários preenchidos até ao dia 7 de junho.

Dada a necessidade de clarificar algumas das respostas dadas ao primeiro questionário, foi elaborado um segundo inquérito adequado às necessidades de esclarecimento de cada organização (Anexo 2). Estes inquéritos foram respondidos entre junho e agosto, por entrevista (via telefónica) ou através de preenchimento de novo questionário, de acordo com a disponibilidade das organizações.

Tendo em conta a necessidade sentida, durante o período de recolha de dados, de enriquecer a perceção desta problemática, foram realizadas duas entrevistas a peritos durante o mês de junho de 2013. Uma destas entrevistas foi dirigida ao Dr. Pedro Cruz, Diretor Executivo da Plataforma Portuguesa das ONGD (Anexo 3), e a outra foi dirigida à Dr.^a Maria Almeida e Castro, sócia da empresa de consultoria especializada em angariação de fundos Call to Action (Anexo 4).

Durante o mês de agosto e setembro de 2013 foi realizada a análise dos dados e elaborada a reflexão e conclusões.

dedicados a estas funções. Esta solicitação de referências sobre a comunicação e não sobre a angariação de fundos prendeu-se com o facto de este estudo sobre a angariação de fundos ter derivado de uma primeira intenção de estudar a gestão da comunicação nas ONGD. No entanto, como a maior parte das ONGD referenciadas faziam a gestão da comunicação e da angariação de fundos sob o mesmo departamento, optou-se por considerar válidas estas referências.

³⁵ Campanha das Nações Unidas para a promoção dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio, delegação portuguesa.

³⁶ A Entrajuda é uma instituição particular de solidariedade social, que visa apoiar outras instituições ao nível da organização e gestão, com o objetivo de melhorar o seu desempenho e eficiência em benefício das pessoas carenciadas. Mais informação: <http://www.entrajuda.pt/>.

³⁷ A Help Images é uma associação especializada em media para o desenvolvimento que promove e apoia instituições de solidariedade social e organismos públicos na prossecução dos seus objetivos, através da prestação de serviços de comunicação. Mais informação: <http://wordpress.helpimages.org/>.

³⁸ A Associação Médicos do Mundo já tinha sido convidada pelo investigador para participar numa primeira versão deste estudo mais direcionada para a dimensão da gestão da comunicação em fevereiro de 2012. Após a mudança na investigação, foi feita a explicação das alterações à Médicos do Mundo, tendo esta aceite continuar a participar nos novos moldes do estudo. Houve um aproveitamento da maior parte dos dados recolhidos até ao momento para a caracterização da Médicos do Mundo.

3. ONGD EM ESTUDO

Neste capítulo será feita uma apresentação geral das ONGD participantes no estudo, com a finalidade de possibilitar uma leitura mais contextualizada dos resultados da investigação que serão apresentados posteriormente. Nesta caracterização será feita uma abordagem às aspirações e valores, ao contexto histórico, às áreas de intervenção e projetos, à dimensão da estrutura organizacional, à configuração organizacional do departamento de angariação de fundos, bem como serão mencionadas alterações estratégicas, ocorridas entre 2008 e 2011, que possam ter influenciado o desempenho da angariação de fundos das ONGD. A maior parte desta informação foi acedida a partir das páginas e documentos institucionais disponíveis nos *websites* das organizações, nomeadamente os relatórios de atividades e contas, tendo sido acrescentados alguns dados recolhidos no questionário de caracterização.

3.1. ASSISTÊNCIA MÉDICA INTERNACIONAL

A Fundação AMI foi criada em 1984 pelo médico Fernando Nobre e assume-se como uma Organização Não Governamental (ONG) portuguesa, privada, independente, apolítica e sem fins lucrativos.

ASPIRAÇÕES

De acordo com as informações presentes no seu *website* institucional, a missão da AMI consiste em:

"Levar ajuda humanitária e promover o desenvolvimento humano, tendo em conta os Direitos Humanos e os Objetivos do Milénio, nas áreas da saúde, social e ambiental, em qualquer parte do mundo, independentemente de raça, género, idade, nacionalidade, língua, política, religião, filosofia ou posição social, olhando para cada pessoa como um ser único, insubstituível, digno de atenção e cuidado."

De acordo com a mesma fonte, a visão da AMI passa por "Atenuar as desigualdades e o sofrimento no Mundo, tendo o Ser Humano no centro das preocupações. Criar um mundo mais sustentável, mais harmonioso, mais inclusivo, mais tolerante, menos indiferente, menos violento". A AMI defende como princípios orientadores da sua ação a humanidade, a neutralidade, a imparcialidade e a independência, e considera a fraternidade, solidariedade, tolerância, equidade, verdade, frontalidade e transparência os seus valores de referência.

ÁREAS DE INTERVENÇÃO & PROJETOS

Tanto no *website* como nos relatórios de atividades e contas, as ações da AMI são apresentadas de acordo com quatro áreas: assistência médica, ação social, ambiente e despertar consciências. Estas áreas enquadram as ações no contexto nacional e internacional.

ASSISTÊNCIA MÉDICA

A assistência médica foi a primeira área de intervenção da AMI, com a sua primeira missão de emergência na Guiné-Bissau em 1987. Com missões a funcionar nos PALOP até ao início da década de 90, começou a alargar a sua intervenção pelos vários continentes. Em 2012 a AMI empreendeu 34 projetos espalhados por dezasseis países de quatro regiões (África, Ásia, América e médio Oriente). A intervenção em situações de emergência (como no contexto de guerra e catástrofes naturais) e em projetos de desenvolvimento com equipas expatriadas tem sido uma constante, verificando-se um predomínio de projetos de desenvolvimento, relativamente aos de emergência, ao longo dos últimos dez anos: três projetos de desenvolvimento e dois de emergência em 2012 (Fundação AMI, 2012, p.29).

Além da intervenção para o desenvolvimento operacionalizada através de equipas e meios próprios, desde 1989 que a AMI procura trabalhar em cooperação com as ONG locais, quer através do cofinanciamento de projetos, quer por ações especializadas, como a formação na área da saúde e na área da coordenação de projetos. Comparando o número de projetos de cooperação com ONG locais com os projetos de desenvolvimento nos últimos dez anos, é possível identificar dois fenómenos: 1) Uma tendência crescente dos projetos de cooperação com ONG locais ao contrário do que aconteceu nos projetos com equipas expatriadas; 2) Em ambos os casos existiu um abrandamento da intervenção desde 2011.

A maioria da intervenção internacional da AMI é vocacionada para a promoção da saúde, mas também têm sido empreendidos vários projetos de desenvolvimento e cooperação com ONG locais ao nível da educação, luta contra a pobreza, empreendedorismo, associativismo e igualdade de género. Com frequência são realizadas missões exploratórias ou de avaliação a vários países.

AÇÃO SOCIAL

Embora o eixo da ação social abranja, também, os projetos internacionais da AMI, é no contexto português que ele parece ter maior expressão. As necessidades identificadas ao nível social e da saúde impulsionaram a abertura do primeiro Centro Porta Amiga (Lisboa) em 1994. Em 2012 a AMI contava com quinze infraestruturas e respostas sociais que se dividiam por nove Centros Porta Amiga (Lisboa, Olaias e Chelas; Almada; Cascais; Coimbra; Porto; Vila Nova de Gaia; Funchal; Angra do Heroísmo), dois Abrigos Noturnos (Lisboa e Porto), uma Residência Social (S. Miguel), duas Equipas de rua (Lisboa, Porto e Gaia) e um Serviço de apoio domiciliário (Lisboa). Através destes projetos, a AMI prestava 36 serviços sociais (como atendimento/acompanhamento social, apoio ao emprego, doze centros de distribuição alimentar, onze refeitórios sociais).

A AMI tem verificado um grande aumento da procura das suas respostas sociais em território nacional desde 2008, tendo o número de casos duplicado de 7.702 (2008) para 15.764 (2012).

AMBIENTE

Desde a década de 90 que as preocupações ambientais ganharam expressão na ação da AMI, sendo a iniciativa pioneira de reciclagem de radiografias em 1996 um bom exemplo. Seguiram-se

outras iniciativas, como a reutilização de consumíveis informáticos e telemóveis, a recolha de óleos alimentares, ações de sensibilização para empresas e investimentos em energias renováveis, tendo a AMI reconhecido as questões ambientais como um dos eixos de ação desde 2008.

DESPERTAR CONSCIÊNCIAS

Por fim, várias ações de educação para o desenvolvimento e advocacia têm sido desenvolvidas sobre o eixo "despertar consciências". Alguns exemplos são: o "Prémio AMI – Jornalismo Contra a Indiferença" (desde 1999), o qual visa promover e galardoar trabalhos jornalísticos sobre problemáticas sociais; as "Aventuras Solidárias" (2007), dando a possibilidade de grupos visitarem projetos parceiros da AMI, com os quais estejam dispostos a colaborar e financiar; mais recentemente (2012), o colançamento da marca "SOS Pobreza", sob a qual começaram a ser comercializados cerca de trinta produtos alimentares com a finalidade de promover o consumo responsável dos cidadãos e de angariar recursos financeiros para as ações da AMI.

A Tabela 3.1. procura quantificar os principais projetos da AMI a nível nacional e internacional no período de análise da investigação, ficando a imagem de uma organização ativa em ambos os contextos. Tanto estes dados como o elevado aumento do número de casos sociais, revelam uma tendência de crescimento da intervenção em Portugal neste período.

TABELA 3.1 - PRINCIPAIS PROJETOS DA AMI (2008-2011)

	2008	2009	2010	2011
PORTUGAL	9 C. "Porta Amiga" 2 Equipas de Rua 2 Abrigos Noturnos 1 S. Apoio Domiciliário - Várias ³⁹ iniciativas de Ed. Desenvolvimento	9 C. "Porta Amiga" 2 Equipas de Rua 2 Abrigos Noturnos 1 S. Apoio Domiciliário - Várias iniciativas de Ed. Desenvolvimento	9 C. "Porta Amiga" 2 Equipas de Rua 2 Abrigos Noturnos 1 S. Apoio Domiciliário - Várias iniciativas de Ed. Desenvolvimento	9 C. "Porta Amiga" 2 Equipas de Rua 2 Abrigos Noturnos 1 S. Apoio Domiciliário 1 Residência Social - Várias iniciativas de Ed. Desenvolvimento
	INTERNACIONAL	1 A.H. Emergência 5 Desenvolvimento - equipas expatriadas 42 Desenvolvimento - via ONG locais 17 Miss. exploratórias e avaliação	5 A.H. Emergência 6 Desenvolvimento - equipas expatriadas 44 Desenvolvimento - via ONG locais 14 Miss. exploratórias e avaliação	3 A.H. Emergência 6 Desenvolvimento - equipas expatriadas 44 Desenvolvimento - via ONG locais 25 Miss. exploratórias e avaliação

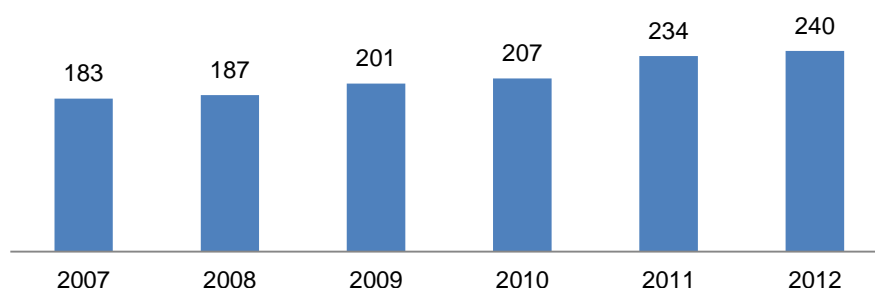
³⁹ A AMI realizou várias ações/campanhas dentro dos seus eixos "ambiente" e "despertar consciências" que poderiam ser consideradas como Educação para o Desenvolvimento. No entanto, algumas ações fazem parte de projetos estruturados enquanto outras enquadram-se em eventos pontuais, sendo difícil a sua categorização e quantificação como projetos de ED.

RECURSOS HUMANOS & ESTRUTURA

A AMI é uma organização que dispõe de uma equipa de recursos humanos contratados e voluntários acima da média das ONGD portuguesas.

Apesar da conjuntura atual de crise económica no País e na Europa, a AMI tem aumentado o seu quadro de pessoal, conforme pode ser constatado na Figura 3.1. O aumento das necessidades tem sido acompanhado pelo aumento do número de funcionários contratados, tendo passado de 187 em 2008 para 234 em 2011. Dos 240 funcionários registados em 2012, 65,83% são mulheres, 69% possuem um contrato sem termo, 35% têm entre 31 e 40 anos de idade e 48,3% possui uma licenciatura. Importa mencionar que a AMI adota uma política de contratação de pessoal local nos projetos internacionais, existindo 69 profissionais contratados em 2011.

FIGURA 3.1 - RECURSOS HUMANOS CONTRATADOS DA AMI (2007-2012)



Fonte: AMI, Relatório de Atividades e contas de 2012, p.20.

Em 2012 a AMI contou com a colaboração de aproximadamente mil voluntários, tendo enviado 97 profissionais para o estrangeiro e beneficiado do apoio de duzentos voluntários nos seus equipamentos sociais e delegações.

O número de funcionários de que a AMI dispõe permite-lhe ter uma estrutura especializada em diversos departamentos, havendo uma sectorização das áreas funcionais: Ação social, Administração e Tesouraria, Recursos humanos, Ambiente, Contabilidade, Gestão Financeira, Logística, Informação e Comunicação, Marketing, Internacional. Destaca-se o facto de, entre 2008 a 2011, a angariação de fundos junto de individuais ter ficado a cargo do Departamento de Informação e Comunicação e de a angariação de fundos junto das empresas a cargo do Departamento de Marketing.

SITUAÇÃO FINANCEIRA

Numa perspetiva geral, a AMI apresenta uma estabilidade financeira notável, verificando-se um crescimento constante dos seus recursos financeiros mesmo durante o período de crise. Em 2008 a AMI apresentava um Ativo de 27.075.016,42€, passando para 35.083.303,02€ em 2012. O seu Passivo é, comparativamente, baixo (1.818.005,62€ em 2012).

OUTROS ASPETOS

Ao nível das redes e parcerias internacionais, destaca-se o facto de a AMI ter recebido em 2008 o Estatuto Consultivo Especial junto do Conselho Económico e Social (ECOSOC) das Nações Unidas, bem como, a adesão em 2011 ao UN Global Compact - uma iniciativa das Nações Unidas com o objetivo de incentivar as empresas e organizações da sociedade civil a alinharem, de forma voluntária, as suas estratégias e políticas com dez princípios universalmente aceites nas áreas dos direitos humanos, práticas laborais, ambiente e combate à corrupção, constituindo a maior iniciativa de responsabilidade social empresarial a nível mundial, com mais de 8000 signatários em mais de 135 países. A nível nacional, atualmente a AMI não faz parte da Plataforma Portuguesa das ONGD.

Ao nível da imagem corporativa, em 2008, a AMI fez uma remodelação do seu logótipo e do seu *slogan* (para "Por uma ação humanitária global"), bem como, lançou um novo site. Está em curso a construção de uma nova sede.

Estes dados permitem caracterizar a AMI como uma ONGD que divide a sua atuação entre o contexto internacional e nacional. A nível internacional, possui uma capacidade de intervenção rápida em contextos de emergência. Apesar de continuar a enviar algumas equipas expatriadas, privilegia a intervenção em projetos de cooperação para o desenvolvimento através de parcerias com ONG locais, onde assume um importante papel no financiamento, formação e coordenação. Em Portugal, são vários os serviços sociais que vem oferecendo, verificando-se um forte crescimento da procura dos mesmos. A organização parece ter um desempenho muito bom ao nível da gestão estratégica e operacional, o qual se tem traduzido na apresentação de respostas sociais e ambientais inovadoras, bem como num crescimento económico e financeiro constante, mesmo em período de contração da economia.

3.2. OIKOS - COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A OIKOS - Cooperação e Desenvolvimento é uma associação portuguesa sem fins lucrativos, fundada em 1988, sendo reconhecida como ONGD pelo Estado Português desde 1992.

ASPIRAÇÕES

Segundo o seu *website* institucional, a ação da OIKOS é orientada pela seguinte missão:

"Erradicar a pobreza e reduzir as assimetrias económicas e de conhecimento, através do envolvimento e corresponsabilização dos atores sociais e do desenvolvimento de soluções sustentáveis, para que todas as pessoas usufruam do direito a uma vida digna."

Tendo como visão "um mundo sem pobreza e injustiça onde o desenvolvimento humano seja equitativo e sustentável à escala local e global" e como ambição serem reconhecidos "como uma organização internacional líder no desenvolvimento de soluções sustentáveis para a erradicação da

pobreza", a Associação é inspirada pelos valores da equidade, liberdade e liderança, solidariedade, responsabilidade, conhecimento e inovação, transparência e *accountability*.

ÁREAS DE INTERVENÇÃO E PROJETOS

Os projetos operacionais da OIKOS encontram-se estruturados em três áreas, as quais acabam por se interrelacionar com vista ao alcance da sua missão. Estas áreas são: 1) Emergência/Ação humanitária; 2) Desenvolvimento/Vida sustentável; e 3) Mobilização/Cidadania global.

AÇÃO HUMANITÁRIA

Em 2011 a OIKOS teve em curso cinco projetos de Ajuda Humanitária de Emergência. No período de 2008 a 2011, as populações de Moçambique (235.595 pessoas), El Salvador (86.104 pessoas) e Cuba (63.304 pessoas) foram as que mais beneficiaram da intervenção da OIKOS ao nível da AHE. No entanto, importa clarificar que dentro das AHE, durante o período 2008-2011, a OIKOS foi mais ativa na Prevenção e Preparação de Catástrofes (216.534 beneficiários) e na Reabilitação (144.598 beneficiários), do que em situações de Emergência (70.939 beneficiários). Dentro da fase de Reabilitação verificou-se uma maior intervenção ao nível da Segurança Alimentar, Água e Saneamento e Reabilitação de Infraestruturas Sociais, do que ao nível da Saúde e Assistência Social.

DESENVOLVIMENTO

Ao nível da Cooperação para o Desenvolvimento, nomeada "Vida Sustentável" pela OIKOS, durante o período 2008-2011, houve um aumento da intervenção no terreno, com doze projetos em 2008 e 21 em 2011. Esta intervenção ocorreu maioritariamente na região da América Central, com maior benefício para as populações nas Honduras (1.381.877 beneficiários) e em Cuba (756.436 beneficiários). Durante este período, os projetos de desenvolvimento incidiram maioritariamente no setor da Saúde, Habitação e Assistência Social (1.413.677 beneficiários), Gestão Sustentável de Recursos Naturais (715.851 beneficiários) e Resiliência e Adaptação às Alterações Climáticas (528.052 beneficiários).

A OIKOS tem mantido uma presença regular em alguns países através de delegações/representação. Em 2011, além de Portugal, a OIKOS tinha delegações/representações em oito países: Moçambique, Cuba, Haiti, Nicarágua, El Salvador, Honduras, Guatemala e Perú.

EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA GLOBAL

As formas que a OIKOS tem utilizado para promover a Educação para o Desenvolvimento e para uma Cidadania Global, tem sido a sensibilização, a mobilização, a formação e a produção de materiais pedagógicos. Desde o início que conta com a colaboração de um grupo de professores

voluntários - GEDOIKOS⁴⁰ que investigam e dinamizam várias iniciativas para outros professores e alunos sobre Educação para o Desenvolvimento. Dado o interesse demonstrado por professores e alunos sobre estas iniciativas, foram criados Núcleos de Educação para o Desenvolvimento (NEDOIKOS) em diversos pontos do país, com o fim de multiplicar o alcance destas ações.

Além destas iniciativas, a OIKOS viu crescer ligeiramente o número de projetos de Educação para o Desenvolvimento entre 2008 (3 projetos) e 2011 (5 projetos). Em vários casos, os projetos foram construídos em parceria com outras organizações e implementados em outros países além de Portugal.

Conforme os dados já apresentados sobre as áreas de intervenção da OIKOS, a Tabela 3.2. procura resumir a informação sobre os principais projetos promovidos entre o período de 2008 e 2011.

TABELA 3.2 - PRINCIPAIS PROJETOS DA OIKOS (2008-2011)

	2008	2009	2010	2011
PORTUGAL	3 Ed. Desenvolvimento - Vários NedOikos	3 Ed. Desenvolvimento - Vários NedOikos	6 Ed. Desenvolvimento - Vários NedOikos	5 Ed. Desenvolvimento - Vários NedOikos
INTERNACIONAL	9 A.H. Emergência 7 Desenvolvimento - delegações próprias 12 Desenvolvimento - projetos	7 A.H. Emergência 7 Desenvolvimento - delegações próprias 17 Desenvolvimento - projetos	8 A.H. Emergência 8 Desenvolvimento - delegações próprias 19 Desenvolvimento - projetos	5 A.H. Emergência 8 Desenvolvimento - delegações próprias 21 Desenvolvimento - projetos

RECURSOS HUMANOS & ESTRUTURA

De acordo com os dados de caracterização geral obtidos no questionário, percebe-se que a Organização tem uma equipa de funcionários relativamente pequena, a qual tem crescido ligeiramente desde 2008 (quinze funcionários) até 2011 (vinte funcionários).

A estrutura executiva da OIKOS, atualmente, é dividida em três grandes departamentos: 1) Operações - onde é feita a gestão operacional e o supervisionamento dos programas e projetos nas áreas de ação humanitária, vida sustentável e cidadania global; 2) Desenvolvimento - responsável pelo planeamento estratégico, gestão do processo de profissionalização e mudança, gestão do sistema integrado de gestão OIKOS e, ao nível dos serviços partilhados, gestão da inovação e comunicação, e pela representação da Organização junto dos organismos internacionais; 3) Administrativo e Financeiro - com as funções de gestão financeira, gestão do serviço partilhado administrativo e financeiro, na sede e nas delegações, e coordenação com os serviços de contabilidade e de auditoria prestados por fornecedores externos. Estes departamentos estão sob a coordenação geral de um diretor geral executivo, que por sua vez presta contas a um Conselho Diretivo.

⁴⁰ Grupo de Educação ao Desenvolvimento da OIKOS.

SITUAÇÃO FINANCEIRA

O contexto de crise económica vivido em Portugal e na Europa desde 2008 tem tido as suas repercussões na situação financeira da OIKOS, a qual pode ser caracterizada por alguma instabilidade, neste momento. Segundo os dados disponibilizados, verificaram-se resultados líquidos negativos nos exercícios de 2009 a 2011, tendo o Passivo total (3.436.930,00€) ultrapassado ligeiramente o valor do Ativo total (3.218.750,00€) em 2011.

MUDANÇAS ESTRATÉGICAS

Com a ambição de reforçar o impacto das suas iniciativas num contexto caracterizado pela escassez de recursos económicos, a OIKOS delineou algumas mudanças estratégicas para o período 2011-2013. Entre estas opções, destaca-se o investimento na abertura da Organização à sociedade, com a intenção de converter a OIKOS numa associação assente em *memberships*⁴¹. Esta mudança implicou uma revisão estatutária, tendo sido abandonadas políticas restritivas de adesão dos membros através de convite. Além disso, foram feitos investimentos financeiros e estruturais, tendo sido contratada uma pessoa especializada para coordenação dos investimentos ao nível da mobilização de membros, angariação de donativos e comunicação. Desta forma, espera-se que nos próximos anos a OIKOS veja reforçada a sua massa crítica associativa e a sua capacidade de financiamento através de donativos de particulares e organizações.

OUTROS ASPETOS

Verificou-se que a OIKOS, desde a sua fundação, tem participado em várias redes e plataformas relevantes. Ao nível internacional, destaca-se o facto de lhe ter sido atribuído, desde 2000, o Estatuto Consultivo junto do Conselho Económico e Social das Nações Unidas (ECOSOC). A nível nacional, a OIKOS é membro da Plataforma Portuguesa de ONGD, dando o seu contributo de uma forma bastante ativa. Salienta-se, ainda, a elaboração de um Relatório de Sustentabilidade no ano de 2007 (iniciativa pioneira, no contexto português e europeu), o qual procurou avaliar o desempenho da Organização com base nos pilares do desenvolvimento sustentável.

Assim, a OIKOS poderá ser caracterizada como uma ONGD de âmbito, maioritariamente, internacional, embora sempre tenha desenvolvido projetos de Educação para o Desenvolvimento em Portugal. A nível internacional, a sua presença tem sido mais forte na América Central e do Sul, embora, também, tenha implementado vários projetos em África (especificamente em Angola e Moçambique) e na Ásia (nomeadamente na Indonésia). Ao nível da Cooperação para o Desenvolvimento têm crescido o número de projetos nos últimos anos, tendo estado, em 2011,

⁴¹ Com esta expressão a OIKOS pretende comunicar a necessidade de aumentar a composição de membros associados (individuais e coletivos), os quais poderão ter diferentes níveis de envolvimento com a organização: desde o pagamento da quota anual a formas de participação mais ativas na vida da Organização.

representada através de delegações em oito países. A sua intervenção de AHE tem assentado mais na fase de prevenção e reabilitação do que na fase de emergência. Tem uma estrutura organizacional relativamente pequena. A sua situação financeira acompanha a tendência nacional e europeia de instabilidade, tendo sido efetuados investimentos estratégicos na abertura da associação à sociedade desde 2011.

3.3. LEIGOS PARA O DESENVOLVIMENTO

A Associação Leigos para o Desenvolvimento foi formalmente constituída em 1986, tendo o Padre António Vaz Pinto tido um papel impulsionador na sua constituição. É uma organização sem fins lucrativos, dotada de personalidade jurídica canónica e civil, reconhecida oficialmente como ONGD desde 1995. Sendo uma Associação Católica, é orientada pela inspiração Inaciana, a qual partilha com os Jesuítas princípios e uma missão comuns. Em 2010, a Organização efetuou um processo de reflexão e de reestruturação profundo, o qual trouxe várias alterações ao seu modo de funcionamento.

ASPIRAÇÕES

De acordo com os relatórios de atividades (2010 e 2011), os Leigos para o Desenvolvimento assumem como missão: "Promover o desenvolvimento integral e integrado de pessoas e comunidades de países em desenvolvimento e de Portugal, com vista à sua capacitação e autonomização, através do testemunho e da intervenção preferencial de voluntários missionários qualificados".

Com base nas mesmas fontes, percebe-se que em termos da sua visão de futuro a Organização deseja ser: "Uma ONGD, católica, de referência ao nível da promoção do Desenvolvimento Humano e Comunitário que assume o Espírito de Gratuidade, a Responsabilidade, a Qualidade e a Participação como fatores determinantes para a construção de um mundo mais justo e solidário".

Os valores que orientam a sua intervenção passam pela identidade cristã; espírito de serviço e desenvolvimento; gratuidade e simplicidade; e partilha e vida comunitária. Assumem como princípios a abordagem de base territorial, a perspetiva integrada, o trabalho em parcerias, a participação das comunidades, a mobilização das capacidades e dos recursos endógenos, a sustentabilidade, uma abordagem de longo prazo, uma cultura de avaliação e, por fim, uma metodologia de investigação-ação.

AREAS DE ATUAÇÃO & PROJETOS

A estratégia de atuação passa pela formação e envio de voluntários que permanecem no terreno pelo período mínimo de um ano, constituindo, desta forma, missões com equipas expatriadas que trabalham em parceria com organizações locais. Estas missões trabalham em vários projetos em simultâneo no mesmo país.

A primeira missão teve lugar em São Tomé e Príncipe. Com o decorrer do tempo, outras solicitações (particularmente de instituições católicas) foram surgindo, tendo os Leigos, em 2011, missões em São Tomé e Príncipe, Angola, Moçambique e Timor Leste.

Os projetos dos Leigos incidem, essencialmente, no âmbito da Cooperação para o Desenvolvimento. Ao longo do período 2008-2011 verificou-se uma queda acentuada do número de projetos, a qual está relacionada com uma opção estratégica tomada em 2010, na qual ficaram definidos critérios mais rigorosos de seleção de novos projetos e em que foram entregues a ONG locais vários projetos que já estavam em atividade há algum tempo.

Em Portugal a ação da Organização tem ocorrido diretamente através do Centro S. Pedro de Claver (CSPC). Este Centro, presente em Lisboa, está em funcionamento desde 1993 com o intuito de disponibilizar apoio escolar a estudantes imigrantes e descendentes de imigrantes do ensino secundário e universitário, através da participação comprometida de professores voluntários. Em 2011 o CSPC possibilitou o apoio escolar, em dezasseis disciplinas diferentes, a 109 alunos. Foram ainda ministrados três cursos de Língua Portuguesa para estrangeiros e dinamizadas algumas visitas de estudo.

Embora não sejam considerados projetos específicos, a intervenção dos Leigos em Portugal também acontece ao nível da formação e apoio na integração dos voluntários expatriados, a qual acaba por ter repercussões na Educação para o Desenvolvimento nos voluntários e respetivas comunidades.

A Tabela 3.3 procura sintetizar a informação numérica sobre os principais projetos dos Leigos para o Desenvolvimento entre 2008 e 2011.

TABELA 3.3 - PRINCIPAIS PROJETOS DOS LD (2008-2011)

	2008	2009	2010	2011
PORTUGAL	1 Centre Apoio Escolar - CSPC	1 Centre Apoio Escolar - CSPC	1 Centre Apoio Escolar - CSPC	1 Centre Apoio Escolar - CSPC
INTERNACIONAL	s.d. Desenvolvimento - ⁴² missões com equipas expatriadas Desenvolvimento - 48 projetos	s.d. Desenvolvimento - missões com equipas expatriadas 33 Desenvolvimento - projetos	6 Desenvolvimento - missões com equipas expatriadas 26 Desenvolvimento - projetos	6 Desenvolvimento - missões com equipas expatriadas 19 Desenvolvimento - projetos

RECURSOS HUMANOS & ESTRUTURA

Das três organizações em estudo, os Leigos detêm a equipa menor de pessoal contratado: sete (de 2008 a 2010) e oito (em 2011). Este facto, deve-se, não apenas, ao menor número de projetos total da Organização, mas também ao princípio da Gratuidade da intervenção dos voluntários expatriados e nacionais, os quais são recursos vitais da sua intervenção. Em 2010 foram enviados para as missões

⁴² Sem dados disponíveis para 2008 e 2009.

22 voluntários e um técnico contratado, tendo reduzido ligeiramente o número de voluntários, para dezanove, em 2011. O CSPC contou com a colaboração de 28 professores voluntários em 2011.

Ao nível da estrutura, as reformulações estratégicas definidas em 2010 implicaram a distinção do papel executivo e não executivo dos dirigentes: foi extinta a figura de secretário-geral e foi nomeada uma nova diretora executiva. Desde então, houve uma maior especialização dos departamentos executivos, passando a existir, por exemplo, a distinção entre o departamento de Imagem e Comunicação e o departamento de Angariação de Fundos.

SITUAÇÃO FINANCEIRA

Em 2011 a situação líquida dos Leigos era relativamente positiva dada a dimensão da Organização: 254.427,04€. No entanto, no período em análise, verificou-se alguma instabilidade nos seus resultados líquidos, havendo anos positivos e outros negativos: 201.771,77€ (2008); - 235.850,63€ (2009); - 14.269,75€ (2010); 154.780,58€ (2011). Os Leigos, apesar do contexto externo de dificuldades económicas, esperam vir a obter resultados positivos nos próximos anos dados os investimentos estratégicos ocorridos ao nível da angariação de fundos e diversificação das fontes de financiamento desde 2011.

De acordo com as informações prestadas no questionário realizado por este estudo, só a partir de 2012 a contabilidade da Organização passou a ser feita de acordo com Sistema Normativo Contabilístico, tendo nos anos anteriores apenas sido efetuada a contabilidade por caixa.

MUDANÇAS ESTRATÉGICAS

Como tem sido referido ao longo desta apresentação dos LD, o ano de 2010 foi marcante ao nível das mudanças estratégicas a vários níveis. Estas alterações ficaram registadas num plano estratégico definido para 2011-2015, cuja elaboração permitiu a participação ativa de voluntários, membros e associados. Dos sete eixos estratégicos definidos, destacam-se os seguintes eixos no âmbito deste estudo: Anciãos⁴³ e Dinâmica associativa; Angariação de Fundos e Sustentabilidade; Imagem e Comunicação Externa.

Ao nível da dinâmica associativa, decidiu-se alargar o número de associados e atribuir maior relevância ao papel da Assembleia-geral na reflexão e decisões-chave da Instituição. Para tal, foram perspetivados incrementos ao nível da informação e comunicação com os associados e anciãos.

Tendo em vista a sustentabilidade financeira dos LD, ao nível da angariação de fundos, decidiu-se apostar na diversificação de fontes de financiamento, procurando reduzir o impacto de fundos públicos e aumentando os fundos mobilizados a partir das empresas e de benfeitores individuais (também nos países de missão). O grupo de voluntários (antes de partir em missão) passou a envolver-se mais ativamente nas ações de angariação de fundos, através de apadrinhamentos de missões, vendas de

⁴³ Anciãos – estatuto adquirido pelos voluntários LD após terminada a sua experiência de missão.

merchandising e organização de eventos. Para a coordenação funcional da angariação de fundos, a Organização decidiu passar a dedicar um técnico destacado para estas funções.

Na tentativa de reforçar a credibilidade e a notoriedade dos Leigos, percebeu-se a necessidade de rever os meios e produtos de comunicação utilizados, sendo destacado outro recurso humano para este fim.

No seguimento do Plano Estratégico, procedeu-se à alteração de estatutos em Dezembro de 2011.

OUTROS ASPETOS

Ao nível da imagem e comunicação destacam-se o facto de, em 2011, ter sido alterada a imagem corporativa e renovados os materiais promocionais. Foi lançado um novo *website* e os LD passaram a estar nas redes sociais. Foram convidadas algumas personalidades da sociedade portuguesa para assumir o papel de Embaixadores LD, a propósito das comemorações dos 25 anos de existência da Instituição.

Relativamente às redes e parcerias, destaca-se o facto de a LD ser membro da Plataforma Portuguesa de ONGD e de ter um acesso privilegiado a parcerias com organizações católicas quer em Portugal quer nos países de missão.

4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Após a caracterização das ONGD em estudo, chegou o momento de analisar os dados recolhidos com o propósito de responder à principal questão do estudo: **Em que medida as ONGD Portuguesas estão a utilizar a angariação de donativos, nomeadamente de doadores particulares, para assegurar o seu financiamento na atual conjuntura política e económica (2008 a 2011)?**

Neste sentido, serão apresentados, de seguida, os dados relativos às questões de investigação derivadas:

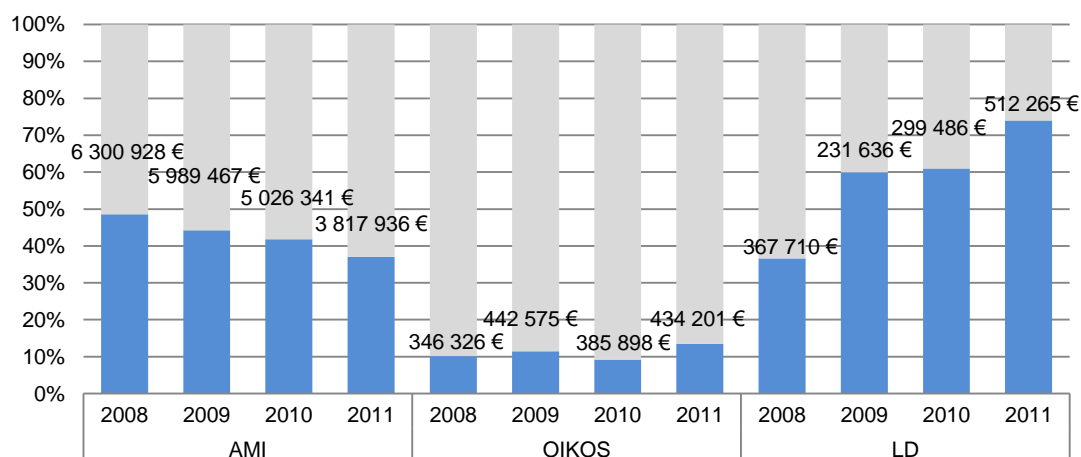
- 1) Qual o peso dos donativos (particulares, empresas e fundações) no financiamento das ONGD?
- 2) Existiu um decréscimo de doadores (particulares, empresas e fundações) entre 2008 e 2011?
- 3) Que estratégias e campanhas de angariação junto de particulares tiveram maior rentabilidade?
- 4) Que investimentos em angariação foram realizados durante este período?
- 5) Que referenciais éticos as ONGD adotaram relativamente às suas ações de angariação?

4.1. O PESO DOS DONATIVOS

Foi pedido às ONGD que indicassem os valores angariados em donativos de particulares, empresas e fundações, durante o período 2008 a 2011, com o intuito de se perceber o peso que estes tiveram na estrutura de receitas das organizações, bem como a evolução que os donativos sofreram neste período. Importa referir que na categoria de donativos, além das ofertas voluntárias, estão incluídos os valores das quotas dos associados (no caso das associações).

O contributo proporcional que os donativos tiveram para o financiamento das ONGD neste período foi bastante significativo no caso dos LD e da AMI e menos expressivo para a OIKOS. De acordo com os dados apresentados na Figura 4.1, enquanto a percentagem média dos donativos nos quatro anos representou 55% do financiamento para os LD e 43% para a AMI, apenas contribuiu com 11% para o financiamento da OIKOS. No entanto, o montante médio anual angariado pela AMI (5.283.668€) é muito superior ao angariado pela OIKOS (402.250€) e pelos LD (352.775€).

FIGURA 4.1 - DONATIVOS & RECEITAS



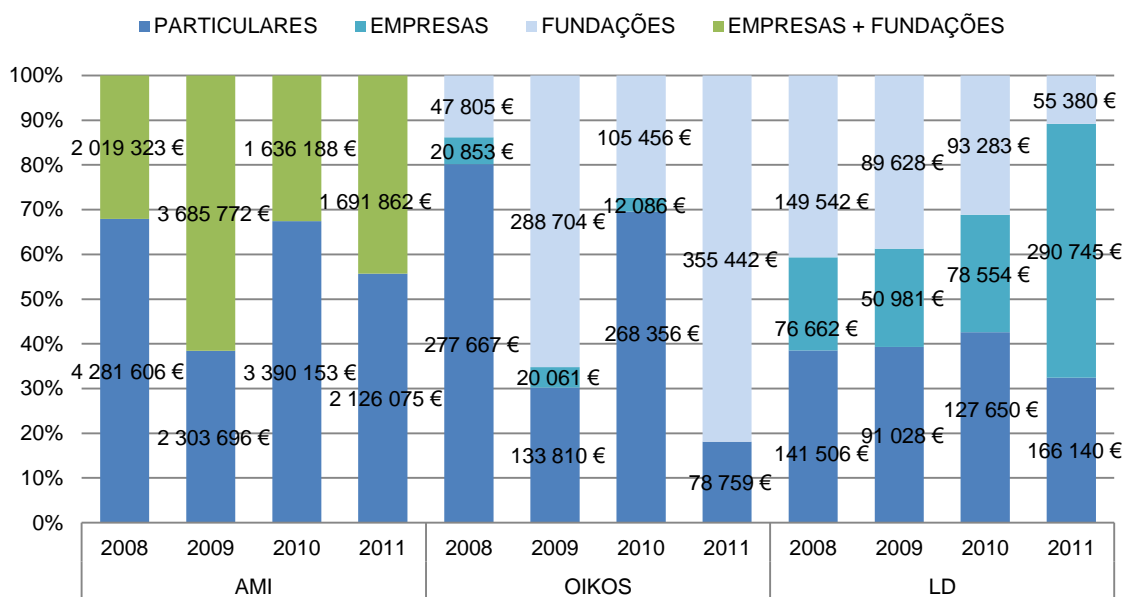
Olhando à evolução ocorrida nos processos de angariação das ONGD, verificou-se três comportamentos distintos. Comparando os resultados do ano de 2008 com os de 2011, a AMI viu os seus donativos reduzidos em 39%, perdendo peso (-11%) no seu financiamento. No sentido oposto, os Leigos viram os seus donativos crescer 39% de 2008 para 2011. A OIKOS teve um crescimento mais ligeiro (25%) dos seus donativos.

Os dados compilados na Figura 4.2 ajudam a perceber o contributo específico de cada categoria (particulares, empresas e fundações) nos resultados dos donativos.

Em média, os donativos de particulares foram a principal fonte de donativos da AMI (57%) e dos LD (37%). No caso da OIKOS, os donativos de fundações tiveram maior peso (50%), seguindo-se os donativos de particulares (47%). Salienta-se, ainda, a tendência de crescimento dos donativos de empresas no financiamento dos LD.

No caso da AMI não foi possível distinguir os donativos provenientes das empresas dos donativos das fundações, pelo que foi calculado⁴⁴ pelo investigador os valores para a rubrica "donativos de empresas + fundações".

FIGURA 4.2 - DONATIVOS POR CATEGORIAS



No caso da OIKOS e da AMI observou-se um decréscimo acentuado dos donativos de particulares. A comparação entre os resultados de 2008 e de 2011, revelam um decréscimo de 72% para a OIKOS e de 50% para a AMI, mas, no último caso, os donativos de particulares ainda

⁴⁴ Ao contrario das restantes rubricas para as receitas, a AMI não pode facultar os valores provenientes das fundações e das empresas. Assim, os dados da rubrica "empresas + fundações" resultam da subtração das restantes receitas (Financiamento Público Internacional, Financiamento Público Nacional, Particulares, Serviços e Produtos, Outros) ao total das receitas indicadas para cada ano.

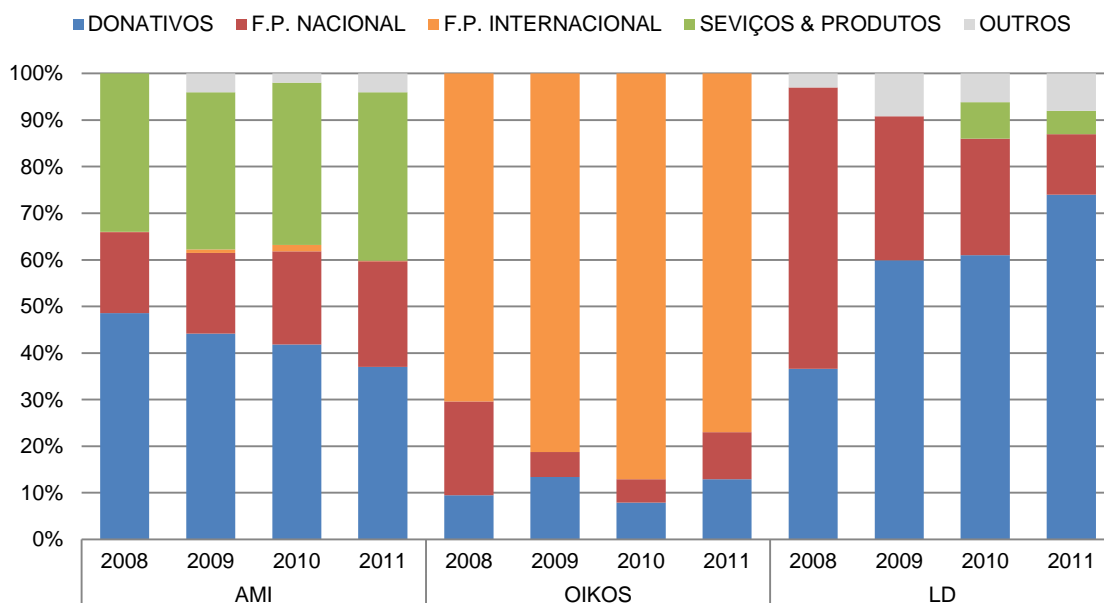
assumem um valor muito significativo (2.126.075€). No caso destas duas organizações que intervêm ao nível da AHE, o ano de 2010 teve uma queda menos acentuada nos donativos particulares - facto que pode ser explicado à luz das campanhas de apoio ao Haiti (e na Madeira, no caso da AMI).

Os LD foram a única ONGD que obteve resultados ligeiramente positivos na comparação dos donativos de particulares entre o ano de 2008 e 2011 (17%), embora os anos de 2009 e 2010 tenham seguido a tendência de queda dos valores verificados nas outras organizações. Este crescimento em 2011 pode representar "os primeiros frutos" do investimento estratégico efetuado ao nível da angariação a partir desse ano.

Para complementar esta análise, procurou-se avaliar o peso que os donativos assumiram no financiamento comparativamente com as outras fontes, nomeadamente o financiamento público nacional, o financiamento público internacional (de agências da União Europeia e outros organismos internacionais), as receitas da venda serviços ou produtos (incluindo o *merchandising*) e outros (não englobados em nenhuma das categorias anteriores).

Os dados da Figura 4.3 demonstram que o fenómeno da dependência do financiamento público do Estado, documentado no enquadramento teórico para a maioria das OSFL, não se verificou nas ONGD em estudo durante o período 2008-2011.

FIGURA 4.3 - ESTRUTURAS DE RECEITAS



No caso da AMI, depois dos donativos, a venda de serviços e produtos foi a fonte que gerou mais receita média (35% do financiamento). Dentro desta categoria destaca-se o "cartão saúde", o qual representou cerca de 30% das receitas anuais neste período. O "cartão saúde" é um serviço que oferece o acesso a cuidados de saúde numa rede de instituições de saúde parceiras da AMI, revertendo parte da receita para a Organização. O Estado foi a terceira maior fonte de financiamento, com uma percentagem média de 19% ao longo dos quatro anos.

Para os Leigos o peso do financiamento público português ocupou o segundo lugar, representando 36% das receitas neste período. No entanto, nota-se uma redução considerável (85%) do financiamento de Estado entre o ano de 2008 e o ano de 2011, o que deve estar mais relacionado com a opção estratégica de redução do número de projetos dos LD do que com os cortes orçamentais (dado o facto de estes cortes terem ganho maior expressão apenas em 2012).

O financiamento público internacional é a principal fonte da OIKOS, com 82% do seu financiamento médio ao longo do período. Nesta rúbrica, destaca-se o papel da Comissão Europeia, através das suas linhas de financiamento da Direção geral de Desenvolvimento e Cooperação/EuropeAid e da Direção Geral de Assuntos Humanitários. Verifica-se uma relação de grande dependência desta fonte de financiamento, a qual foi relativamente estável neste período.

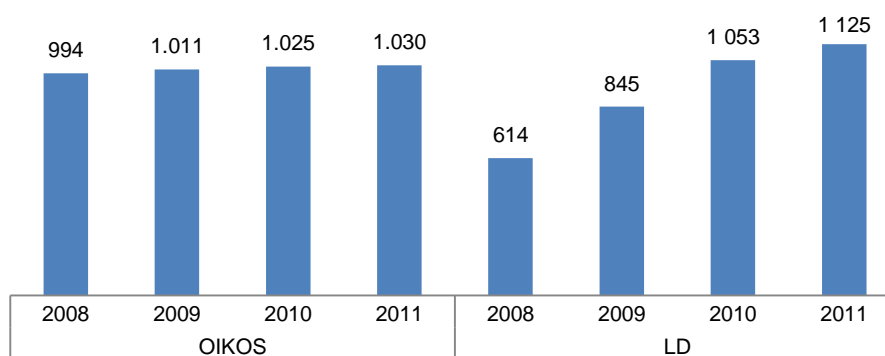
Numa nota metodológica sobre esta questão, importa clarificar que os dados dos donativos providenciados pela OIKOS apresentam ligeiras discrepâncias entre o valor total das receitas indicado e o somatório dos valores indicados para cada categoria de receitas. Estas diferenças não deverão representar um enviesamento significativo dos dados, na medida em que comportam uma diferença máxima de 16% entre os valores em cada ano. Contudo, perante a impossibilidade de obtenção de esclarecimento escrito por parte da Organização em tempo útil para a investigação, optou-se por apresentar os valores indicados, com este esclarecimento.

4.2. DINÂMICA DE DOADORES

Além dos resultados dos donativos, torna-se relevante perceber se o número de doadores (particulares, empresas e fundações) baixou ou não durante o período de 2008-2011. Para esta questão não foi possível obter dados da AMI por critérios de confidencialidade da Organização.

O gráfico da Figura 4.4 apresenta os dados da dinâmica de doadores particulares relativos à OIKOS e aos LD. Para estas organizações, a comparação dos números de 2008 e 2011 não indicam uma redução, mas sim um ligeiro crescimento na OIKOS (4%) e, quase, uma duplicação do número de doadores nos LD (83%). Suspeita-se que no caso da AMI, à semelhança dos resultados contrastantes ao nível dos donativos entre a AMI e as outras duas ONGD, o número de doadores terá descido.

FIGURA 4.4 - DINÂMICA DE DOADORES PARTICULARES



Sobre a evolução do número de empresas e fundações verificou-se uma ligeira redução para a OIKOS e um ligeiro aumento para os LD. A OIKOS em 2008 tinha quatro empresas e dez fundações doadoras, enquanto em 2011 tinha o apoio de seis fundações e não contava com o financiamento de nenhuma empresa. Os LD passaram de oito empresas para dez e de sete fundações para oito. Em ambos os casos o número é relativamente reduzido.

Além do número de doadores, procurou-se perceber outros aspetos: evolução dos particulares com compromissos regulares e dos doadores pontuais (e respetivos montantes), número de novos doadores e proporção de doadores residentes nos países de intervenção dos projetos. No entanto as ONGD (à exceção da OIKOS, para algumas questões dos doadores particulares) não disponibilizaram dados sobre estes indicadores por falta de informação ou por incapacidade de a sistematizar. As reformulações estratégicas ocorridas na OIKOS e LD desde 2011 provavelmente terão implicações positivas na forma como estas ONGD estão a registar a informação de angariação, o que poderá facilitar o acesso a estes dados para estudos posteriores.

4.3. RENTABILIDADE DAS CAMPANHAS DIRIGIDAS A PARTICULARES

Os dados obtidos permitem identificar os tipos de campanhas que geraram mais donativos para as ONGD ao longo do período 2008-2011. No entanto, durante a análise dos dados foram encontrados dois tipos de limitações que importa compreender antes da leitura dos resultados para esta questão.

Uma das limitações prendeu-se com as discrepâncias verificadas entre o somatório das receitas parcelares (indicadas pelas três organizações para cada tipo de campanha solicitado) e o valor total das receitas de doadores particulares (já analisado na primeira questão). Foi pedido a cada ONGD que indicasse os valores angariados para os tipos de campanhas listados na Tabela 4.1. A seleção deste tipo de campanhas foi feita com base no estudo de *benchmarking* "Fundratios" (Aldrich, 2009), a qual foi adaptada à realidade das campanhas destas ONGD no contexto português. O somatório dos valores indicados pelas ONGD para cada tipo de campanha, por cada ano em análise, foi inferior ao valor total dos donativos de particulares apresentado⁴⁵. Depois do contacto com estas organizações para clarificação dos dados, percebeu-se que as discrepâncias estavam relacionadas com a dificuldade das organizações associarem os valores em falta a algum tipo de campanha específico, não dispondo de dados preparados para o efeito. Nestes casos, optou-se por alocar o valor da diferença a uma nova rubrica denominada de valores "não atribuídos", permitindo a análise dos dados disponibilizados. Estes valores excedentários não foram associados com o tipo de campanha "outros" para se fazer a distinção entre os valores designados pelas organizações como "outras" campanhas e os valores diferenciais designados pelo investigador como "não atribuídos".

⁴⁵ Verificou-se uma exceção nos valores apresentados pela OIKOS em 2009. Neste caso, o somatório dos donativos por campanhas é superior (29%) ao valor total indicado, tendo sido utilizado o valor do somatório ao contrário das restantes situações em que foi assumido o total indicado.

TABELA 4.1 - TIPOS DE CAMPANHAS

TIPOS DE CAMPANHA	DESCRIÇÃO
EVENTOS	Todo o tipo de eventos organizados com a intenção de angariar donativos.
AÇÃO DE RUA	Incluindo "face to face" e "door to door".
IRS (0,5%)	Valores atribuídos através da consignação de 0,5% do IRS.
HERANÇAS	Donativos herdados.
MAILINGS - CORREIO	Com preenchimento de formulário de donativo impresso.
ONLINE	Com preenchimento de formulário de donativo <i>online</i> .
TELEMARKETING	Telefonemas com a finalidade de angariação de donativos.
CHAMADAS DE VALOR ACRESCENTADO	Donativo através de chamada de valor acrescentado. Exemplos de gastos: Campanha publicitária específica com este método de doação; Participação em programas televisivos com esta finalidade.
QUOTAS	Valor para obtenção do estado de associado.
OUTROS	Outros métodos não incluídos nos itens anteriores. Devem ser incluídos todos os custos que não podem ser atribuídos exclusivamente a um dos métodos anteriores.

A outra limitação prendeu-se com a escassez de dados sobre os custos das campanhas devido à falta de informação disponível por parte das ONGD para esse período⁴⁶. Em consequência deste facto, apenas foi possível analisar os donativos angariados por campanhas e não o retorno sobre o investimento (ROI) realizado em cada campanha.

Após a clarificação das limitações encontradas, será possível interpretar de forma mais contextualizada os resultados das campanhas de angariação representados na Figura 4.5.

A "consignação de 0,5% do IRS" foi o tipo de campanha que mais contribuiu para o financiamento total das três ONGD. Ao longo dos quatro anos significou 2.421.046€ para o financiamento da AMI, 132.424€ para os LD e 64.697€ para a OIKOS. O segundo tipo de campanha mais utilizado e gerador de receita para o financiamento global das três organizações foi o *mailing* por correio, o qual, geralmente, contém um formulário para concretização do compromisso de donativo. Este traduziu-se em 1.237.644€ para a AMI, 143.212€ para a OIKOS e 49.238€ para os LD.

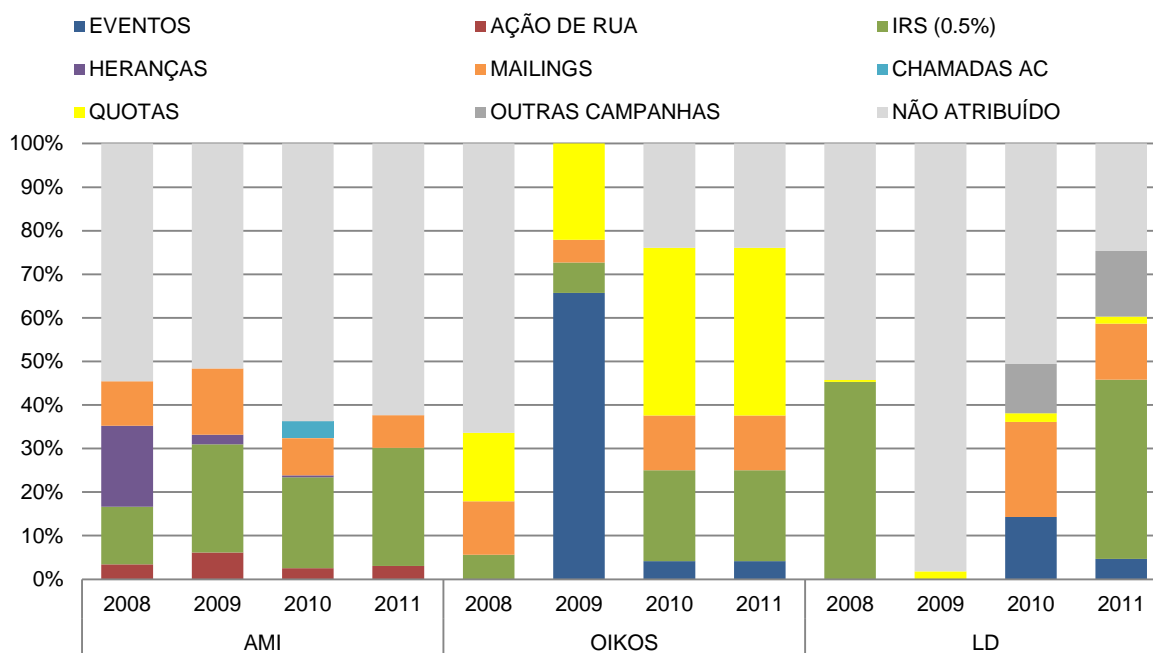
Olhando às restantes campanhas utilizadas pela AMI, destaca-se, ainda, o contributo dos valores dos doadores por heranças (861.172€) e por ações de rua (438.234€). As chamadas de valor acrescentado tiveram particular utilidade no ano 2010 (130.816€), aquando das campanhas de emergência para o Haiti e Madeira.

⁴⁶ A OIKOS foi a organização que disponibilizou mais informação sobre os custos, mas os dados continuaram a ser insuficientes para a análise.

Para a OIKOS, os eventos foram o tipo de campanha com mais receitas (148.492€), com resultados particularmente significativos em 2009 (113.182€); seguiu-se as quotas dos associados como o segundo método com valores mais elevados (147.458€).

No caso dos LD, além do peso das campanhas de IRS e dos mailings já referido, verificou-se um contributo residual dos eventos (26.050€) e das quotas dos associados (7.495€).

FIGURA 4.5 - RECEITAS POR TIPO DE CAMPANHA



Apesar da análise aos tipos de campanhas que geraram mais receitas, não se pode ignorar o facto da maioria dos resultados ser "não atribuído" a nenhum tipo de campanha. Esta situação, por um lado, pode significar que os valores associados a alguns tipos de campanhas foram subestimados. Por outro lado, pode significar que, no período 2008-2011, as ONGD ainda não estavam convenientemente preparadas para monitorizar os resultados das suas campanhas. É evidente que será impossível monitorizar as campanhas na perfeição, fazendo a distribuição exata de cada cêntimo, na medida em que sempre existirão donativos espontâneos que não são resultado do investimento direto de uma campanha. Contudo, para as ONGD em análise, os valores "não atribuídos" representaram 57% da receita total ao longo dos quatro anos, o que representa uma limitação à melhoria da performance das suas ações de angariação de fundos.

Por fim, apesar de não ser possível analisar a rentabilidade das campanhas de particulares, os dados recolhidos permitem calcular o retorno sobre o investimento de angariação global, onde os donativos de particulares tiveram o maior peso (como se verificou na análise da primeira questão). Os dados da Tabela 4.2, relativos ao retorno sobre o investimento de *fundraising* anual dos Leigos para o Desenvolvimento, indicam que em por cada um euro gasto nas ações de angariação (incluindo as despesas com os salários dos funcionários de angariação), receberam sempre mais do que cinco euros de retorno, tendo a média dos quatro anos sido de 6,51€ de retorno.

TABELA 4.2 - ROI DE ANGARIAÇÃO DOS LD

	2008	2009	2010	2011
ROI	6,27 €	5,05 €	8,39 €	6,35 €
DONATIVOS	367 710,27 €	231 636,31 €	299 486,33 €	512 265,35 €
GASTOS DE ANGARIAÇÃO (incluindo salários)	50 557,62 €	38 289,62 €	31 895,19 €	69 743,33 €

Este cálculo apenas foi efetuado para os LD, dada a impossibilidade momentânea da AMI⁴⁷ disponibilizar a informação dos custos de angariação, bem como, devido a alguns problemas verificados nos dados apresentados pela OIKOS⁴⁸ para esta questão.

4.4. INVESTIMENTOS EM ANGARIAÇÃO

Além dos resultados diretos já observados, torna-se pertinente analisar os investimentos que as ONGD fizeram para melhorar o seu desempenho de angariação. Neste ponto serão considerados os seguintes investimentos: a) Número de funcionários de angariação; b) Contratação de serviços de consultoria; c) Alterações/otimização na base dados; d) Construção de documentos estratégicos na área da angariação.

Relativamente à contratação de funcionários dedicados às funções de angariação de fundos, verificou-se um reforço do investimento entre 2008 e 2011 nas três organizações. A AMI passou de três funcionários dedicados a tempo inteiro⁴⁹ em 2008 e 2009 para quatro funcionários a tempo inteiro em 2010 e 2011. A OIKOS começou por alocar um funcionário a tempo parcial à angariação entre 2008 e 2009, tendo reforçado o investimento em 2010 (um a tempo inteiro e um a tempo parcial) e em 2011 (um a tempo inteiro e quatro a tempo parcial). Os LD, entre 2008 e 2009, dispuseram de um recurso humano a tempo inteiro (mas apenas durante um semestre) e da colaboração a 25% de dois gestores de projetos. Em 2010, o funcionário dedicado à comunicação passou a dedicar, também, 25% do seu tempo a tarefas de angariação mas saiu o colaborador dedicado a tempo inteiro. Desde 2011 passou a existir um funcionário a tempo inteiro e mantiveram-se os três colaboradores a tempo parcial.

Ao nível da utilização de serviços de consultoria profissional na área da angariação de fundos os investimentos foram diferentes. Enquanto os LD afirmaram ter usufruído de consultoria em 2010 e 2011, a OIKOS apenas o fez para 2009. A AMI afirmou não ter contratado este tipo de serviços

⁴⁷ A Organização referiu que estes dados não estavam devidamente compilados, estando em curso uma reformulação da base de dados.

⁴⁸ Os dados da OIKOS apresentavam grandes discrepâncias entre o valor indicado para o total dos custos de angariação e o somatório dos valores parcelares dos custos por campanhas, sendo estes últimos muito superiores. Como não foi possível obter uma clarificação da parte da OIKOS em tempo útil, optou-se pela não utilização destes dados na análise.

⁴⁹ Funcionários com dedicação superior a 25h semanais foram considerados a "tempo inteiro", enquanto os restantes foram considerados a "tempo parcial".

durante este período mas, no entanto, contaram com a colaboração de profissionais voluntários para a realização de algumas formações pontuais.

Como foi referido no enquadramento teórico, a utilização de sistemas *Constituent Relationship Manager* (CRM) para a gestão da base de dados das organizações tem-se revelado uma opção proveitosa, tendo em vista a melhoria do desempenho das ações de angariação. A OIKOS é a ONGD em estudo que utiliza este tipo de ferramenta há mais tempo, tendo de 2008 a 2010 utilizado o produto *Microsoft CRM* e em 2011 mudado para a *Salesforce*. A AMI passou a utilizar desde 2010 um sistema de *cloud* através do *Microsoft Share Point* com uma série de integrações mas com várias limitações comparativamente a um CRM. Os LD utilizaram o programa de base de dados *Microsoft Access* para gerir os seus contactos. Contudo, durante o processo de recolha de dados, percebeu-se que em 2013 os LD já estavam a utilizar a plataforma *Salesforce* e que a AMI estava a fazer investimentos no sentido de vir a utilizar um CRM.

Relativamente à construção de documentos estratégicos aplicados à área da angariação tendo em vista o alinhamento interno da organização, a AMI e a OIKOS afirmaram ter sempre efetuado este exercício. Os LD afirmaram que o começaram a fazer desde 2010.

Os dados recolhidos indicam que as ONGD aproveitaram o período de 2008 a 2011 para fazer uma série de investimentos ao nível da angariação. Alguns dos resultados destes investimentos, provavelmente, só serão sentidos depois de 2011.

4.5. REFERENCIAIS ÉTICOS

Com o intuito de analisar em que medida as ONGD procuraram conciliar as ações de angariação de fundos com os princípios do desenvolvimento participativo e de respeito dos direitos humanos, procurou-se saber se as organizações subscreveram alguns referenciais éticos e de procedimentos nacionais ou internacionais aplicados à angariação de fundos. A escolha deste indicador foi tomada com a consciência de que este tipo de informação não responde suficientemente à questão em causa. No entanto, dada a complexidade da questão, considerou-se este indicador como um contributo para a sua compreensão.

Contrariamente ao que acontece na maioria dos países onde existe uma associação de profissionais de angariação de fundos, em Portugal não existe um código ético para esta profissão. Nesta ausência procurou-se identificar se as ONGD subscreveram outros códigos ou documentos que tenham implicação direta nas ações de angariação.

A OIKOS e os LD, enquanto membros da Plataforma Portuguesa das ONGD, subscreveram o Code of Conduct on Images and Messages da Confederação Europeia (CONCORD), o qual propõe a adoção de vários princípios aplicados à utilização de imagens e mensagens dos beneficiários, tendo em vista a promoção do desenvolvimento e o respeito pelos direitos das crianças e dos direitos humanos. Por sua vez, a adesão da AMI ao UN Global Compact, implicou o assumir de um

compromisso pelo respeito e promoção dos direitos humanos e de anticorrupção, os quais têm implicações na forma como a organização comunica e executa a sua angariação de fundos.

Porém, dado o facto de estes códigos não terem sido pensados diretamente para o *fundraising*, denota-se uma ausência de referenciais que ajudem a melhorar o desempenho das ONGD ao nível de uma angariação que, ao mesmo tempo, promova a participação dos beneficiários no desenho, implementação e avaliação das estratégias que são levadas a cabo para seu benefício. Além disso, também não estão contempladas orientações práticas relativamente à transparência dos processos e resultados, tanto perante os doadores, como perante os beneficiários.

Um último apontamento sobre esta questão. Desde 2011, a Plataforma Portuguesa das ONGD criou um grupo sobre Ética dedicado, essencialmente, ao aprofundamento das questões da comunicação no contexto das ONGD. Os LD são uma das dez organizações que fazem parte deste grupo de trabalho de onde poderão surgir mais contributos sobre esta matéria.

CONCLUSÕES

A análise dos estudos de caso da AMI, da OIKOS e dos Leigos para o Desenvolvimento, no período 2008-2011, permite concluir que estas ONGD investiram e tiraram proveito da angariação de donativos, nomeadamente de particulares, para financiar as suas missões. Os donativos foram, mesmo, a principal fonte de financiamento na receita conjunta das três organizações, tendo-se verificado um crescimento dos donativos e doadores nas organizações que em 2008 tinham níveis de investimento e receitas mais baixos. As campanhas de "consignação de 0,5% do IRS" e "*mailing*" foram as que obtiveram mais receitas por parte dos doadores particulares. Sem colocar em causa os cuidados éticos que as ONGD tenham tido com os seus doadores e beneficiários, parece existir uma falta de referenciais éticos aplicados ao contexto português, que ajudem as organizações a ser mais eficazes na angariação sem comprometer os valores do desenvolvimento participativo e humano.

Estas conclusões podem ser compiladas em cinco pontos em resposta às questões específicas definidas na investigação.

CONCLUSÃO 1: OS DONATIVOS FORAM A PRINCIPAL FONTE DE FINANCIAMENTO

No período 2008-2011, a análise das receitas médias das fontes de financiamento das ONGD indica que os donativos (de particulares, empresas e fundações) foram a principal fonte de financiamento das ONGD em estudo, tendo representado 36% da receita conjunta das organizações. Num olhar individualizado, os donativos significaram 55% do financiamento dos LD, 43% para a AMI, e 11% para a OIKOS. Neste último caso, excepcionalmente, o financiamento público internacional teve um peso superior (82%).

Ao contrário da realidade verificada para a generalidade das OSFL, estas ONGD não dependem maioritariamente do Estado, tendo já iniciado um investimento ativo no desenvolvimento de fontes alternativas, como os donativos e a venda de serviços e produtos. O financiamento médio proveniente do Estado para estas ONGD foi relativamente baixo (22%) quando comparado com o universo das OSFL (pelo menos 41% segundo Salamon e outros, 2012).

Os dados dos LD permitiram analisar a rentabilidade global das campanhas de angariação junto de particulares, sabendo-se que por cada 1€ gasto em angariação (incluindo as despesas com os salários dos funcionários de angariação), receberam sempre mais do que 5€ de retorno, tendo a média dos quatro anos sido de 6,51€ de retorno. Neste caso concreto, de uma ONGD relativamente pequena, confirmou-se o facto de a angariação de fundos ser um investimento rentável no contexto português, à semelhança do que acontece no Reino Unido (IOF e CIC, 2012).

Estes dados podem ser úteis à desmistificação de preconceitos sobre a insignificância dos donativos no financiamento das organizações. As ONGD (e as OSFL em geral) que têm optado por não contratar um profissional de angariação ou que resistem em alocar dinheiro para a produção de

campanhas de angariação devem reconsiderar estas opções tendo em vista o potencial retorno destes investimentos. Evidentemente, cada organização terá de fazer uma análise cuidada dos investimentos em angariação de donativos tendo em conta os desafios de escassez, incerteza, a atratividade da causa e o tempo de espera pelo surgimento dos resultados desejados, conforme defendido por Azevedo e Couto (2010, p.383).

Dentro dos doadores, os particulares assumiram um contributo maior que as empresas e as fundações, no conjunto das três ONGD. Em média, os doadores particulares contribuíram com 57% dos donativos da AMI, 37% dos LD e 47% da OIKOS, embora neste último caso as fundações representaram a maior fonte de donativos (50%). Estes dados sobre a realidade portuguesa, mais uma vez, vêm confirmar as tendências de angariação de fundos internacionais: no Reino Unido, através do estudo Fundratios para o ano de 2011 (IOF e CIC, 2012), sabe-se que os processos de angariação junto dos doadores particulares foram mais rentáveis que os desenvolvidos juntos de fundações e empresas. Estes dados poderão ajudar as ONGD a planear melhor os investimentos de angariação de acordo com os potenciais públicos.

CONCLUSÃO 2: OS DOADORES E DONATIVOS PODEM CONTINUAR A CRESCER

Verificou-se um crescimento de doadores e donativos nas ONGD que em 2008 tinham resultados de angariação mais baixos (OIKOS: 346.326€; LD: 367.710€), mas que fizeram investimentos estratégicos e de recursos nos processos de angariação. Comparando os anos de 2008 e de 2011, verificou-se um crescimento de 39% dos donativos dos LD e de 25% dos donativos da OIKOS. Dado o facto dos investimentos estratégicos e operacionais destas duas organizações terem acontecido entre 2010 e 2011, é expectável que possa continuar a existir um crescimento de donativos nos próximos anos.

A AMI, que em 2008 já investia mais recursos e que angariava maiores quantias de donativos (6.300.928€), foi a única ONGD que viu os seus donativos decrescerem entre 2008 e 2011 (39%), podendo este facto estar diretamente relacionado com a contração da economia. Mesmo assim, em 2011, os donativos de particulares, empresas e fundações ainda significaram 38% do financiamento da AMI (3.817.936€).

A análise detalhada dos donativos de particulares, comparando os resultados de 2008 e 2011, indica que houve uma redução significativa para a AMI (-50%) e para a OIKOS (-72%). Apenas os LD tiveram uma evolução positiva (17%).

Em conformidade com o que foi dito anteriormente, a redução dos donativos de particulares da AMI parece dever-se, essencialmente, à conjuntura económica. No caso da OIKOS, o decréscimo parece estar associado a um desinvestimento na angariação, não estando, ainda, as reformulações estratégicas de 2010/2011 a gerar os resultados esperados. Porém, para os Leigos, os investimentos estratégicos parecem começar a dar os "primeiros frutos" ao nível dos particulares.

Relativamente à evolução do número de doadores, verificou-se uma tendência de crescimento dos doadores particulares nas ONGD em que houve um aumento dos donativos. No caso dos LD o aumento de doadores particulares, comparando os números de 2008 com 2011, foi mais acentuado (83%) do que para a OIKOS (4%). A evolução do número de empresas e fundações demonstrou uma ligeira redução para a OIKOS e um ligeiro aumento para os LD. Ambas as organizações tinham um número reduzido de doadores organizacionais em 2011 (LD: dez empresas e oito fundações; OIKOS: seis fundações). Por motivos de confidencialidade, não foi possível analisar a dinâmica de doadores para AMI.

Estes resultados permitem suspeitar que a maioria das ONGD e OSFL podem vir a beneficiar mais da participação financeira de doadores se investirem convenientemente na procura e gestão destes relacionamentos com doadores. Apesar de não se poder negligenciar os efeitos da conjuntura económica sobre os processos de angariação de fundos, parece existir um mercado de potenciais doadores por explorar no contexto português, conforme defendido pelo perito Stephen Pidgeon (Rodrigues, 2013, p.19). Assim, a iniciativa das organizações nos processos de recrutamento e de fidelização dos doadores é um fator chave, o qual pode estar subdesenvolvido em muitas OSFL. Conforme foi explicado no decorrer do estudo, muitas das ONGD ainda não têm profissionais dedicados à angariação de fundos.

CONCLUSÃO 3: CAMPANHAS "IRS" E "MAILING" GERARAM MAIS RECEITAS

Verificou-se que os dois tipos de campanhas que geraram mais receita para o conjunto das três ONGD, ao longo dos quatro anos, foram: a "consignação de 0,5% do IRS" (2.618.167€) e os "mailings por correio" (1.430.094€). Para a AMI os donativos de "heranças" e as "ações de rua" tiveram, também, um peso relevante, enquanto as "quotas dos associados" e os "eventos" contribuíram significativamente para os donativos de particulares dos LD e da OIKOS.

Esta questão sobre a rentabilidade das campanhas de angariação foi a mais difícil de analisar devido à falta de preparação das ONGD para comunicar os custos e receitas das campanhas de angariação. Estas limitações condicionaram a análise de duas formas: 1) Ao contrário do desejado, apenas foi possível analisar o volume de receitas por campanha e não a rentabilidade de cada uma (por falta de informação sobre os custos); 2) A maioria das receitas foi considerada como "não atribuída" a nenhum tipo de campanha, o que pode significar uma subestimação dos valores para alguns tipos de campanhas.

Esta informação sobre os resultados de angariação por cada tipo de campanha pode ser particularmente útil para as organizações que estão a iniciar a sua prática de angariação, podendo ajudá-la a orientar os seus investimentos nas campanhas que tendem a ter melhores resultados.

Por outro lado, com base na reflexão apresentada por Sargeant e Jay (2010) sobre o *Lifetime Value* dos doadores, é importante salientar que a utilização de alguns tipos de campanhas menos rentáveis no imediato podem ser perfeitamente justificáveis a médio/longo prazo. Entre estas, destacam-se as campanhas direcionadas a recrutar novos doadores, como os "eventos" e as "ações de rua".

CONCLUSÃO 4: AS ONGD INVESTIRAM EM ANGARIAÇÃO DE FUNDOS

Os dados recolhidos indicam que as ONGD aproveitaram o período de 2008 a 2011 para fazer uma série de investimentos ao nível da angariação, sabendo-se que alguns dos resultados destes investimentos só serão sentidos depois de 2011.

O investimento mais significativo para todas as ONGD deu-se ao nível da contratação de funcionários dedicados a funções de angariação. Em 2008 só a AMI tinha funcionários a tempo inteiro (três funcionários) para a angariação. Em 2011 a AMI contou com quatro funcionários a tempo inteiro, a OIKOS com um a tempo inteiro e quatro a tempo parcial e os LD com um a tempo inteiro e três a tempo parcial. O número de recursos humanos foi relativamente proporcional à dimensão da estrutura de cada organização. Destaca-se o facto de os bons resultados de angariação da OIKOS e dos LD em 2011 ter coincidido com a contratação de um recurso humano dedicado exclusivamente à angariação entre 2010 e 2011, pelo que se espera que a consolidação deste investimento se possa traduzir em melhores resultados nos anos futuros.

No período em análise a OIKOS foi a única organização que investiu na implementação de um sistema CRM tendo em vista uma gestão mais facilitada dos dados dos doadores. Contudo, durante o processo de recolha de dados, percebeu-se que as outras ONGD fizeram investimentos nesse sentido depois de 2011. A contratação de serviços de consultoria em angariação aconteceu pontualmente, enquanto todas as organizações investiram na construção de documentos estratégicos internos por forma a facilitar uma ação coordenada e alinhada de angariação por parte de toda a organização.

Com base nos resultados de angariação destas ONGD, as OSFL em geral devem reequacionar a lógica de não investimento nesta área. Assim, as decisões de investimento não devem ser feitas, exclusivamente, com base nos orçamentos de angariação mas, também, na rentabilidade esperada por estes investimentos a curto e a médio/longo prazo. Para tal, a utilização de sistemas CRM pode apresentar-se como uma ferramenta muito útil aos processos administrativos, de comunicação e de monitorização dos resultados, podendo facilitar a tomada de decisões. A contratação de profissionais dedicados à angariação de fundos parece ser um investimento fundamental e a obtenção de consultoria uma ajuda relevante.

CONCLUSÃO 5: OS REFERENCIAIS ÉTICOS EM ANGARIAÇÃO SÃO UMA NECESSIDADE

A inexistência de um código ético de angariação de fundos para o contexto português, ao contrário do que acontece em vários países com associações de profissionais de *fundraising*, constitui-se como uma lacuna que não auxilia as OSFL a melhorarem a ética das suas ações de angariação, bem como, não reforça a confiança da população nacional nestas organizações. Neste contexto, as ONGD

têm adotado outros referenciais éticos que têm implicações nas ações de angariação: A OIKOS e os LD subscreveram o Code of Conduct on Images and Messages da Confederação Europeia (CONCORD) e a AMI aderiu ao UN Global Compact, o qual defende o respeito e promoção dos direitos humanos e a luta contra a corrupção.

Contudo, estes referenciais não contemplam orientações específicas sobre a participação ativa dos beneficiários nos processos de angariação levadas a cabo para seu benefício, assim como, não fornecem orientações práticas relativamente à transparência dos donativos, tanto perante os doadores, como perante os beneficiários.

Com base na opinião de Iłowiecka-Tańska e Tekień (2012), conclui-se que a observação deste tipo de procedimentos ajudariam a integrar melhor as ações de angariação com a promoção do desenvolvimento. Desta forma, a angariação de fundos, poderia ser vista, simultaneamente, como uma forma de educar para o desenvolvimento as populações com mais recursos, de promover uma redistribuição mais justa dos recursos mundiais, bem como de contribuir para um desenvolvimento mais participado pelas populações em necessidade.

SUGESTÕES PARA AS ONGD (E OSFL)

Estes resultados permitem suspeitar que, apesar da recessão económica atual, a fonte de financiamento "donativos", nomeadamente de particulares, tem um potencial significativo para as ONGD (e OSFL em geral) no contexto português. Para as OSFL que, ao contrário da AMI, ainda não conseguem obter níveis de desempenho e receitas de angariação relativamente elevados, existe uma forte probabilidade de verem o peso dos seus donativos crescer se investirem de forma adequada na mobilização de doadores para as suas causas (como começou a acontecer, notoriamente, com os LD em 2011).

Assim, com base nos resultados deste estudo e na análise teórica realizada, apresentam-se algumas sugestões para as ONGD (e OSFL em geral) que desejam mobilizar doadores e donativos:

- Os donativos devem ser considerados como uma fonte de financiamento potencialmente rentável, existindo um mercado de potenciais doadores por explorar no contexto português, mesmo neste período de crise;
- No entanto, para que ONGD e OSFL possam recrutar e fidelizar mais doadores, é necessário fazerem um investimento adequado em angariação de fundos, o qual pode passar pela contratação de profissionais dedicados à angariação, pelo investimento em produção de campanhas, pela implementação de sistemas CRM que agilizem os processos administrativos, de comunicação e de avaliação, bem como, pela contratação de consultoria especializada;
- Os investimentos de angariação devem ser analisados numa lógica de curto e de médio/longo prazo. Mobilizar doadores que ao longo do tempo aumentam a sua participação financeira na missão de uma organização é uma tarefa que implica construir um relacionamento, que implica tempo. Assim, a avaliação dos resultados de angariação deve considerar esta perspetiva temporal;

- No momento de construir os planos de angariação, as OSFL devem ter em conta que os doadores particulares tendem a doar mais do que as empresas e as fundações. Dentro das campanhas para particulares, a "consignação de 0,5% do IRS" e os "mailings" têm captado maiores receitas nas ONGD estudadas. Contudo, importa não esquecer que as campanhas de recrutamento, embora se perspetivem como menos rentáveis que as campanhas de fidelização, são fundamentais para a renovação da base de doadores;
- Além da dimensão operacional, é fundamental que os investimentos de angariação estejam claramente definidos nas prioridades estratégicas das organizações, por forma a mobilizar os recursos e a ação conjunta dos diferentes departamentos de cada organização;
- Apesar do potencial de rentabilidade da fonte "donativos", as ONGD devem privilegiar abordagens de diversificação de fontes de financiamento, considerando os riscos de escassez e de incerteza que os donativos representam para o contexto de cada organização. Mesmo nos casos da AMI e dos LD, em que os donativos tiveram um peso muito significativo nas receitas, existiram outras fontes que contribuíram, conjuntamente, para o financiamento das organizações;
- À semelhança da atitude das organizações que participaram neste estudo, as OSFL devem aproveitar as oportunidades existentes para participar em estudos sobre o *fundraising* no setor não lucrativo, com o intuito de obter informação que as ajude a melhorar o seu próprio desempenho de angariação, bem como, de credibilizar o setor perante a opinião pública;
- Neste contexto de ausência de referências éticas aplicados ao contexto de angariação português, sugere-se que as ONGD tomem dois tipos de ações com a finalidade de promover uma angariação que não comprometa os valores de um desenvolvimento participado e humano: 1) A curto prazo, as ONGD devem adotar os referenciais internacionais já existentes, como o Code of Conduct on Images and Messages da CONCORD ou o UN Global Compact; 2) A médio prazo, seria importante que algumas ONGD/OSFL tomassem a iniciativa de criar um código ético que sirva de referência ao setor. Este tipo de iniciativa poderia ser levado a cabo com o apoio de uma entidade terceira transversal, como, por exemplo, a Associação Portuguesa de Fundraising ou a Plataforma Portuguesa das ONGD.

CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA, DIFICULDADES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No contexto de escassez de informação sobre a angariação de fundos nas OSFL portuguesas, e nomeadamente nas ONGD, espera-se que os resultados deste estudo sirvam para aumentar o conhecimento sobre a atividade. Mesmo não sendo tecnicamente possível generalizar os resultados encontrados, sobre as três ONGD estudadas, ao restante setor, considera-se que foram encontradas pistas sobre a realidade da angariação de fundos em Portugal que ainda não tinham sido sistematizados, nomeadamente para o período de 2008-2011.

Ao contrário do previsto no início da investigação, não foi possível obter alguns dados que teriam permitido aprofundar a análise. Entre esses dados destacam-se os custos de angariação (gerais e por campanhas), bem como, os dados sobre a evolução dos particulares com compromissos regulares e dos doadores pontuais (e respetivos montantes), número de novos doadores e proporção de doadores residentes nos países de intervenção dos projetos. Os critérios de confidencialidade e a pouca sistematização deste tipo de informação estiveram na origem da falta de informação, a qual seria importante para estimular a performance das organizações.

Apesar das limitações mencionadas, espera-se que esta iniciativa pioneira aplicada às ONGD sirva de ponto de partida para outros estudos num futuro breve.

SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

As OSFL e a sociedade portuguesa sabem pouco sobre o impacto que os donativos têm na vida dos beneficiários e sobre o nível de desempenho das organizações na operacionalização das suas missões sociais. Esta afirmação pode ser sustentada pela escassez de estudos recentes sobre angariação, bem como, pela falta de informação financeira que a Plataforma Portuguesa das ONGD tem sobre as suas associadas, ou ainda, pela dificuldade que as ONGD em estudo tiveram em prestar algumas informações relevantes sobre o seu desempenho.

Perante este cenário, sugere-se que futuras investigações considerem os resultados encontrados para estas três ONGD como pontos de partida para a realização de análises mais extensas sobre a realidade da angariação de fundos nas OSFL portuguesas. Futuros estudos de *benchmarking* desenvolvidos com rigor, constituem-se como uma necessidade, tanto para estimular a melhoria do desempenho das ONGD/OSFL, como para favorecer as relações de transparência e confiança com os seus *stakeholders*.

Ao longo desta investigação foram surgindo outras questões que poderão ter lugar em estudos futuros:

- Os donativos serão a principal fonte de financiamento para a generalidade das ONGD portuguesas ou confirma-se a relação de dependência do financiamento público apontado para a generalidade das OSFL por estudos como Salamon e outros (2012)?
- Que proporção de ONGD detêm departamentos ou profissionais de angariação de fundos?
- Além da análise das receitas, qual a real rentabilidade das campanhas de angariação em Portugal?
- Quais são as características sociodemográficas e os meios preferenciais de contribuição dos doadores portugueses?

No momento de finalizar esta reflexão, será importante, mais uma vez, realçar o esforço e a boa vontade demonstrados pela AMI, a OIKOS e os Leigos para o Desenvolvimento na colaboração com este estudo. As atitudes de abertura e cooperação que estas organizações demonstraram foram indispensáveis para a concretização deste pequeno passo na construção do conhecimento sobre a realidade da angariação de fundos em Portugal.

FONTES

- Camões — Instituto da Cooperação e da Língua, I. P. 2013. Lista de ONGD registadas. [online]. Disponível em: <http://www.instituto-camoes.pt/index.php?option=com_moofaq&view=categor&y&id=739&Itemid=1594> [Consultado a 2 fevereiro 2013].
- Fundação AMI, 2008. Relatório anual. [pdf] Lisboa: Fundação AMI. Disponível em: <<http://www.ami.org.pt/media/pdf/RelatActividades08.pdf>> [Consultado a 31 maio 2013].
- Fundação AMI, 2009. Relatório anual. [pdf] Lisboa: Fundação AMI. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/54949590/AMI-RelatActividades09>> [Consultado a 31 maio 2013].
- Fundação AMI, 2010. Relatório anual. [pdf] Lisboa: Fundação AMI. Disponível em: <http://www.ami.org.pt/media/pdf/leiq/ami_relatorio_actividades_2010.pdf> [Consultado a 31 maio 2013].
- Fundação AMI, 2011. Relatório anual. [pdf] Lisboa: Fundação AMI. Disponível em: <http://www.ami.org.pt/media/pdf/leiq/ami_r&c2011_vf.pdf> [Consultado a 31 maio 2013].
- Fundação AMI, 2012. Relatório de atividades e contas. [pdf] Lisboa: Fundação AMI. Disponível em: <http://www.ami.org.pt/media/pdf/LEIQ/AMI_RAC-2012_secured.pdf> [Consultado a 31 maio 2013].
- Jornal de Notícias, 2011. Portugueses na cauda das doações para beneficência. [online]. Disponível em: <http://www.jn.pt/PaginalNicial/Sociedade/Interior.aspx?content_id=1897698> [Consultado a 27 maio 2013].
- Lei nº 19/94. [pdf] Diário da República. Disponível em: <<http://www.dre.pt/pdf1s/1994/05/120A00/27502751.pdf>> [Consultado a 10 fevereiro 2013].
- Lei nº 66/98. [pdf] Diário da República. Disponível em: <<http://www.dre.pt/pdf1s/1998/10/237A00/53085310.pdf>> [Consultado a 10 fevereiro 2013].
- Leigos para o Desenvolvimento, 2010. Plano estratégico. [pdf] Leigos para o Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.leigos.org/media/pdf/institucional/planoEstrategico2010-2015.pdf>> [Consultado a 31 maio 2013].
- Leigos para o Desenvolvimento, 2010. Relatório de atividades. [pdf] Leigos para o Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.leigos.org/media/pdf/institucional/relatorioActividades2010.pdf>> [Consultado a 31 maio 2013].
- Leigos para o Desenvolvimento, 2010. Relatório de gestão e contas. [pdf] Leigos para o Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.leigos.org/media/pdf/institucional/relatorioContas2010.pdf>> [Consultado a 31 maio 2013].
- Leigos para o Desenvolvimento, 2011. Relatório de atividades. [pdf] Leigos para o Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.leigos.org/media/pdf/institucional/relatorioActividades2011.pdf>> [Consultado a 31 maio 2013].

- Leigos para o Desenvolvimento, 2011. Relatório de gestão e contas. [pdf] Leigos para o Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.leigos.org/media/pdf/institucional/relatorioGestaoContas2011.pdf>> [Consultado a 31 maio 2013].
- OIKOS - Cooperação e Desenvolvimento, 2008. Relatório de atividades e contas. [pdf] OIKOS - Cooperação e Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.oikos.pt/images/pdf/Relatorio_actividades/Relatorio_actividades_e_contas_Oikos_2008.doc.pdf> [Consultado a 31 maio 2013].
- OIKOS - Cooperação e Desenvolvimento, 2009. Relatório de atividades e contas. [pdf] OIKOS - Cooperação e Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.oikos.pt/images/pdf/Relatorio_actividades/rc_oikos09.pdf> [Consultado a 31 maio 2013].
- OIKOS - Cooperação e Desenvolvimento, 2010. Relatório de atividades e contas. [pdf] OIKOS - Cooperação e Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.oikos.pt/images/pdf/Relatorio_actividades/RelatorioContas2010_Final.pdf> [Consultado a 31 maio 2013].
- OIKOS - Cooperação e Desenvolvimento, 2011. Relatório de atividades e contas. [pdf] OIKOS - Cooperação e Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.oikos.pt/images/pdf/Relatorio_actividades/Relatório_Gestão_e_Contas_2011.pdf> [Consultado a 10 março 2013].

BIBLIOGRAFIA

- Abreu, M. E., 2012. *Drivers of donations practices: altruism and religiosity revisited*. Doutoramento em Gestão, Especialização em Marketing, ISCTE-IUL: Departamento de Marketing.
- Abreu, M., 2009. *Glossário de Fundraising*. Lisboa: Call to Action.
- Afonso, M. e Fernandes, A., 2005. *abCD Introdução à cooperação para o desenvolvimento*. [pdf] Instituto Marquês de Valle Flôr e Oikos – Cooperação e Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.plataformaongd.pt/conteudos/Documentos/Publicações/Introducao_CooperacaoDesenvolvimento.pdf> [Consultado a 20 abril 2013].
- Aldrich, T., 2009. Benchmarking the fundraising performance of UK charities. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 14, pp.353–364. [pdf] Wiley InterScience. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nvsm.371/abstract>> [Consultado a 2 abril 2013].
- Amaro, R., 2003. Desenvolvimento? Um conceito ultrapassado ou em renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria? Em: *Cadernos de Estudos Africanos*, Janeiro/Julho (4), pp.35-70.
- Ansoff, I., 1968. *Corporate Strategy*. London: Penguin Books.
- Asociación Española de Fundraising, 2011. *II Estudio de “benchmarking” sobre la situación de la captación de fondos y la rendición de cuentas en las ENL en España - Resumen Ejecutivo*. [pdf] Asociación Española de Fundraising. Disponível em: <<http://es.scribd.com/doc/79217536/II-Estudio-de-“benchmarking”-sobre-la-situacion-de-la-captacion-de-fondos-y-la-rendicion-de-cuentas-en-las-ENL-en-Espana>> [Consultado a 10 junho 2013].
- Association of Charitable Foundations, 2008. *Applying to a charitable trust or foundation*. London: Association of Charitable Foundations
- Association of Fundraising Professionals, 2003. *The AFP Fundraising Dictionary Online*. [pdf] Disponível em: <http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/AFP_Dictionary_A-Z_final_6-9-03.pdf> [Consultado a 7 junho 2013].
- Association of Fundraising Professionals, 2010. *AFP: The First 50 Years*. [pdf] Disponível em: <http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/AFP_TheFirst50Years.pdf> [Consultado a 27 junho 2013].
- Azevedo, C. e Couto, P., 2010. Desempenho, sustentabilidade e eficiência económica em OSFL. Em: Franco, R., Azevedo, C. e Meneses, J., eds. 2010. *Gestão de organizações sem fins lucrativos – o desafio da inovação social*. Porto: Vida Económica, pp.371-407
- Carroll, D. e Stater, K., 2008. Revenue diversification in nonprofit organizations: does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol.19(4), pp.947-966.
- CONCORD, 2006. Code of Conduct on Images and Messages. CONCORD.

- Dionísio P., Lendreive J., Lévy J., Lindon D. e Rodrigues J. 2011. *Mercator XXI – teoria e prática do marketing*. Alfragide: Dom quixote.
- Elkington, J., 1997. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Franco, R., 2010. Marketing nas OSFL. Em: Franco, R., Azevedo, C. e Meneses, J., eds. 2010. *Gestão de organizações sem fins lucrativos – o desafio da inovação social*. Porto: Vida Económica, pp.229-268.
- Freitas, R., 2012. *Estudo sobre ajuda humanitária e de emergência em Portugal*. [pdf] Plataforma Portuguesa das ONGD. Disponível em: <http://www.plataformaongd.pt/conteudos/File/Noticias/Estudo_sobre_Ajuda_Humanitaria_e_de_Emergncia_em_Portugal.pdf> [Consultado a 17 abril 2013].
- Froelich, K., 1999. Diversification of revenue strategies: evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28(246). [pdf] Sage. Disponível em: <<http://nvs.sagepub.com/content/28/3/246>> [Consultado a 11 maio 2013].
- GfK Verein, 2011. *Germans donate less money on average than other Europeans – press release*. Disponível em: <http://www.gfk-verein.de/files/pm_gfk_verein_charity_eng_fin.pdf> [Consultado a 13 junho 2013].
- Gonçalves, R., 2010. A fiscalidade das organizações sem fins lucrativos. Em: Franco, R., Azevedo, C. e Meneses, J., eds. 2010. *Gestão de organizações sem fins lucrativos – o desafio da inovação social*. Porto: Vida Económica, pp.409-440.
- Heller Consulting, 2012. *What is Nonprofit CRM?* Heller Consulting.
- Ilowiecka-Tańska, I. e Tekień, K., 2012. Ethical fundraising towards the beneficiaries. Em: Mihálik, J. ed., 2012. *Hearts and money beyond borders - Fundraising from individuals for development and relief*. [pdf] PDCS, pp.305-317. Disponível em: <http://www.ngdofundraising.net/files/HEARTS_AND_MONEY_BEYOND_BORDERS_PDCS_2012_PDF_version_complete.pdf> [Consultado a 22 fevereiro 2013].
- Institute of Fundrasing, 2012. *Understanding donor behaviour in a digital age*. Disponível em: <<http://www.institute-of-fundraising.org.uk/bt-iof-research/>> [Consultado a 27 junho 2013].
- Instituto Nacional de Estatística, 2013. *Conta Satélite da Economia Social 2010*. [pdf] Instituto Nacional de Estatística e Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Disponível em: <http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2> [Consultado a 16 maio 2013].
- IOF e CIC, 2012. *Fundratios 2011*. [pdf] The Institute of Fundrasing and The Center for Interfirm Comparison. Disponível em: <<http://www.institute-of-fundraising.org.uk/research/fundratios/>> [Consultado a 10 junho 2013].
- Krupenski, P., 2012. Alguém, alguém e eu: serão as componentes de um marketing para angariação de fundos? *Impulso Positivo*, 12, pp.10-11.

- Lencastre, S., 2013. Doações regulares – uma oportunidade ou uma dificuldade? *Impulso Positivo*, 15, pp.46-47
- Machado, T., 2009. *ONGD portuguesas: do conhecimento ao reconhecimento*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa.
- Melandri, V., 2012. Sem fins lucrativos. Custe o que custar. *Impulso Positivo*, 12, pp.46-47.
- Mihálik, J. ed., 2012. Hearts and money beyond borders - Fundraising from individuals for development and relief. [pdf] PDCS. Disponível em: <http://www.ngdofundraising.net/files/HEARTS_AND_MONEY_BEYOND_BORDERS_PDCS_2012_PDF_version_complete.pdf> [Consultado a 22 fevereiro 2013].
- OCDE, 2012. *Partnering with civil society - 12 lessons from DAC Peer Reviews*. [pdf]. OCDE. Disponível em <http://www.plataformaongd.pt/conteudos/Documentos/Publica%C3%A7%C3%B5es/PartneringwithCivilSociety_12Lessons.pdf> [Consultado em 24 abril 2013].
- Oliveira, A., 2012. *Relatório Aid Watch 2012 - uma leitura da cooperação portuguesa desde 2003*. [pdf] Plataforma Portuguesa das ONGD. Disponível em: <http://www.plataformaongd.pt/conteudos/File/Noticias/RelatRio_AidWatch_2012- Uma Leitura da Cooperao Portuguesa desde 2003.pdf> [Consultado a 17 abril 2013].
- Pereira, M., 2012. Setor social tem de apostar o marketing e no Fundraising. *Impulso Positivo*, 12, pp.22-23.
- Plataforma Portuguesa das ONGD, 2012a. *Guia das ONGD portuguesas*. [pdf]. Disponível em: <<http://www.plataformaongd.pt/conteudos/Documentos/Publicações/Guia das ONGD.pdf>> [Consultado a 22 fevereiro 2013].
- Plataforma Portuguesa das ONGD, 2012b. *Um ano de (des)governança da cooperação portuguesa*. [pdf]. Disponível em: <[http://www.plataformaongd.pt/conteudos/File/Um ano de \(des\)governao da Cooperao Portuguesa.pdf](http://www.plataformaongd.pt/conteudos/File/Um ano de (des)governao da Cooperao Portuguesa.pdf)> [Consultado a 24 abril 2013].
- PNUD, 2010. *Relatório de desenvolvimento humano 2010*. Traduzido do Inglês pelo Instituto Português da Apoio ao Desenvolvimento. Nova Iorque: Programa das Nações Unidas. Disponível em: <http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_PT_Complete_reprint.pdf> [Consultado a 3 Janeiro 2012].
- Proença, F., 2013. *As ONGD e a qualidade, em todos os campos e latitudes*. [pdf] Plataforma Portuguesa das ONGD. Disponível em: <<http://backoffice.plataformaongd.pt/documentacao/site/Repositorio/Documentos/Publicações/Estudo AsONGD e a qualidade.pdf>> [Consultado a 18 abril 2013].
- Rebola, E., 2004. *Funcionamento e sustentabilidade das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento, em Portugal*. [pdf] Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.5/607>> [Consultado a 18 abril 2013].
- Ribeiro, M. 1995. *O potencial das organizações não governamentais portuguesas de desenvolvimento (ONGD)*. Lisboa: CIDAC, Nortisul Investigação e Pesquisa.

- Ribeiro, M., 1999. Portugal. Em: Smillie, L., Helmich H., eds. (s.d.) *Stakeholders. Government-NGO partnerships for international development*. Londres: Earthscan Publications, OCDE.
- Ribeiro, M., Marques, S., 2002. *Uma leitura das ONGD portuguesas no início do século XXI: trajetória e dinâmicas*. [pdf] Lusotopie. pp.131-143. Disponível em: <<http://www.lusotopie.sciencespo Bordeaux.fr/ribeiro-marques.pdf>> [Consultado a 4 fevereiro 2013].
- Rodrigues, L., 2013. Portugal, terra de oportunidades para a angariação de fundos. *Impulso Positivo*, 15, pp.17-20.
- Salamon, M., Sokolowski, S., Haddock, M. e Tice, H., 2012. *Portugal's Nonprofit Sector in Comparative Context*. John Hopkins University - Centre for Civil Society Studies.
- Salvati&Llombart, 2013. *El perfil del donante en España - resumen de prensa*. [pdf] Asociación Española de Fundraising. Disponível em: <http://aefundraising.org/upload/90/12/Estudio_perfil_donante_2012-Resumenprensa.pdf> [Consultado a 13 junho 2013].
- Sangreman, C., Carreiro, M., Proença, F., Ribeiro, H., Fernandes, M., Sambu, B. e Moniz, M., 2009. *Uma aplicação da metodologia de G. Hofstede: inquérito à cultura organizacional das ONGD em Portugal, Guiné e Cabo Verde*. [pdf] Instituto Superior de Economia e Gestão – CEaA Documentos de Trabalho (82). Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.5/2172>> [Consultado a 20 abril 2013].
- Sargeant, A., Jay, E., 2010. *Fundraising management: analysis, planning and practice*. [e-book]. New York: Routledge.
- Sargeant, A. e Woodliffe, L., 2007). Gift giving: an interdisciplinary review. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(4), pp.275-307.
- Schiefer, U., Morais, A., Batista, A., Rodrigues, C., Carmo, J., Afonso, M., Gandra, M. e Ribeiro, M. 1998. *A cooperação da sociedade civil portuguesa na área da solidariedade social*. [pdf] Lisboa: CEA-ISCTE e Ministério de Solidariedade e Segurança Social (2 vols.), pp. 179-218. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10071/1577>> [Consultado a 27 abril 2013].
- Valentinov, V. 2008. The economics of nonprofit organization: In search of an integrative theory. *Journal of Economic Issues*, 17(3), pp.745-761.
- Venture for Fund Raising, 2010. *Resource mobilization: a practical guide for research and community-based organizations*. 2 ed. Manila: Venture for Fund Raising.
- Weerawardena, J., McDonald, R. e Mort, G. 2010. Sustainability of nonprofit organizations: an empirical investigation. *Journal of World Business*, 45, pp.346–356. [pdf] Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951609000455>> [Consultado a 11 maio 2013].
- Weinreich, N., 2011. *Hands-on social marketing: a step-by-step guide to designing change for good*. 2 ed. California: Sage.

ANEXOS

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO FINANCEIRA E DE ANGARIAÇÃO

QUESTIONÁRIO À ORGANIZAÇÃO

[NOME DA ONGD]

Pessoa de contacto: [Nome]



Agradece-se, desde já, a disponibilidade demonstrada pela vossa Organização para participar nesta tese de mestrado sobre a realidade do **FUNDRAISING NAS ONGD EM PORTUGAL EM PERÍODO DE CRISE (2008-2011)**.

O presente questionário combina indicadores quantitativos e qualitativos diversificados. Alguns dados foram previamente preenchidos com base na informações disponibilizadas nos vossos meios de comunicação, nomeadamente os Relatórios de Atividades e Contas. Agradecemos a vossa colaboração no preenchimento e validação dos dados solicitados.

COMPROMISSO DE ÉTICO E DEONTOLÓGICO

Assumo o compromisso de apenas utilizar os dados cedidos pela vossa Organização no âmbito académico da tese de mestrado que estou a desenvolver. Apresento prova da autenticidade da tese por parte do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, em anexo.

Estarei ao vosso dispor para qualquer esclarecimento adicional.

Obrigado pela colaboração,

Tiago Carmona

PARTE 1 - CARACTERIZAÇÃO GERAL & FINANCEIRA

1. Por favor, confirme os valores pré-preenchidos e indique os valores em falta na Tabela 1 de acordo com os anos respetivos.

TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO FINANCEIRA	2008	2009	2010	2011
RESULTADOS LÍQUIDOS				
Ativo				
Passivo				
RECEITAS - TOTAL				
Financiamento Público Internacional Exemplos: UE, Banco Mundial.				
Financiamento Público Nacional Exemplos: IPAD, ISSS.				
Organizações Privadas Lucrativas (Empresas)				
Organizações Privadas Não-Lucrativas Exemplo: Fundações.				
Particulares Todo o tipo de donativos efetuados por singulares, incluindo o valor das quotas dos sócios.				
Venda de Serviços e Produtos Todo o tipo de receitas originadas por prestação de serviços ou venda de produtos, incluindo <i>merchandising</i> .				
Outros Receitas não incluídas nos itens anteriores.				
GASTOS – TOTAL (incluindo depreciações e juros)				
Fundraising – exceto salários Todos os gastos efetuados com a intenção de angariar financiamento junto de organizações ou indivíduos. Exemplos: Impressão e envio de apelos impressos; Telemarketing; Deslocações para reuniões com potenciais doadores; Faco to Face; Eventos; Anúncio com apelo ao donativo.				
Salários de funcionários de Fundraising No caso de funcionários dedicados parcialmente ao <i>Fundraising</i> , deverá ser incluído o valor parcial estimado relativo ao tempo dedicado a esta tarefa.				

3. Por favor, confirme os valores pré-preenchidos e indique os valores em falta na Tabela 2 de acordo com os anos respetivos.

TABELA 2 – CARACTERIZAÇÃO DA INTERVENÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	2008	2009	2010	2011
Número de projetos – em Portugal				
Número de projetos – fora de Portugal				

4. Ao longo do período 2008-2011 ocorreram mudanças no posicionamento e plano estratégico da Organização que influenciaram significativamente as suas iniciativas de *Fundraising*? Se sim, indique quais e de que forma influenciaram o *Fundraising* da Organização.

PARTE 2 – CARACTERIZAÇÃO DO FUNDRAISING

5. Por favor, responda às questões da Tabela 3 de acordo com os anos respetivos.

TABELA 3 – FUNDRAISING: QUESTÕES GERAIS	2008	2009	2010	2011
Foi elaborado um documento estratégico para a área do <i>Fundraising</i> ?				
A Organização usufruiu de consultoria profissional em <i>Fundraising</i> ?				
Que programa(s)/plataformas foram utilizados para a gestão da base de dados de doadores?				
A Organização subscreveu algum código, manifesto ou plataforma de <i>Fundraising</i> , <i>Marketing</i> e/ou <i>Comunicação</i> ? Indique o nome.				

6. Por favor, responda às questões da Tabela 4 de acordo com os anos respetivos.

TABELA 4 – FUNDRAISING: FUNCIONÁRIOS	2008	2009	2010	2011
Número total de funcionários na Organização (remunerados) Com dedicação semanal média superior a 25 horas.				
Número de funcionários (remunerados) de <i>Fundraising</i> – tempo inteiro Com dedicação semanal média superior a 25 horas.				
Número de funcionários (remunerados) de <i>Fundraising</i> – tempo parcial Com dedicação semanal média inferior a 25 horas.				

7. A Organização possui manuais ou códigos de conduta internos para as áreas do *Fundraising*, *Marketing* e/ou *Comunicação*?
Se sim, indique a designação desses códigos/manuais e descreva, brevemente, a finalidade dos mesmos.

8. Através de que meios a Organização procura informar e prestar contas sobre os donativos angariados?

9. Houve alterações na estratégia de prestação de contas entre 2008 e 2011?

11. Por favor, responda às questões da Tabela 6 relativas o *Fundraising* junto de particulares.

TABELA 6 – FUNDRAISING: DOADORES PARTICULARES	2008	2009	2010	2011
Número total de Doadores				
Número de novos Doadores Indivíduos que fizeram o seu primeiro donativo à Organização				
Número de Doadores com compromissos regulares Compromisso periódico assumido pelo doador – periodicidade mínima: anual.				
Valor dos Donativos com compromissos regulares Compromisso periódico assumido pelo doador – periodicidade mínima: anual.				
Número de Doadores sem compromissos regulares				
Valor dos Donativos sem compromissos regulares				
Número de doadores residentes nos países de intervenção dos projetos. Exemplo: Se um projeto em Angola foi financiado com a contribuição de 10 indivíduos residentes em Angola, devem ser identificados 10 doadores. O resultado por ano será a soma de doadores residentes nos países de intervenção dos vários projetos.				
Valor total dos donativos de doadores residentes nos países de intervenção dos projetos. Exemplo: Se um projeto em Angola foi financiado com 1500€ de 10 indivíduos residentes em Angola, devem ser identificados 1500€. O resultado por ano será a soma dos donativos de doadores residentes nos países de intervenção dos vários projetos.				

12. Por favor, responda às questões da Tabela 7 relativas o *Fundraising* junto de organizações não-lucrativas (exemplo: fundações).

TABELA 7 – FUNDRAISING: ORGANIZAÇÕES NÃO-LUCRATIVAS (FUNDAÇÕES)	2008	2009	2010	2011
Número total de Organizações Não-Lucrativas que doaram				
Financiamento obtido a partir de candidaturas definidas pelas Organizações Não-Lucrativas				
Financiamento obtido a partir de candidaturas espontânea				
Número de Organizações Não-Lucrativas residentes nos países de intervenção dos projetos Exemplo: Se um projeto em Angola foi financiado com a contribuição de 10 Organizações Não-Lucrativas residentes em Angola, devem ser identificados 10 Organizações Não-Lucrativas. O resultado por ano será a soma de Organizações residentes nos países de intervenção dos vários projetos.				
Valor total dos donativos de Organizações Não-Lucrativas residentes nos países de intervenção dos projetos Exemplo: Se um projeto em Angola foi financiado com 1500€ de 10 Organizações Não-Lucrativas residentes em Angola, devem ser identificados 1500€. O resultado por ano será a soma de donativos das Organizações residentes nos países de intervenção dos vários projetos.				

13. Por favor, responda às questões da Tabela 8 relativas o *Fundraising* junto de organizações lucrativas (empresas).

TABELA 8 – FUNDRAISING: ORGANIZAÇÕES LUCRATIVAS (EMPRESAS)	2008	2009	2010	2011
Número total de Organizações Lucrativas que doaram.				
Financiamento obtido a partir de candidaturas definidas pelas Organizações Lucrativas.				
Financiamento obtido a partir de candidaturas espontânea.				
Número de Organizações Lucrativas residentes nos países de intervenção dos projetos. Exemplo: Se um projeto em Angola foi financiado com a contribuição de 10 Organizações Lucrativas residentes em Angola, devem ser identificados 10 Organizações Lucrativas. O resultado por ano será a soma de Organizações residentes nos países de intervenção dos vários projetos.				
Valor total dos donativos de Organizações Lucrativas residentes nos países de intervenção dos projetos. Exemplo: Se um projeto em Angola foi financiado com 1500€ de 10 Organizações Lucrativas residentes em Angola, devem ser identificados 1500€. O resultado por ano será a soma de donativos das Organizações residentes nos países de intervenção dos vários projetos.				

OBRIGADO

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO DE CLARIFICAÇÃO (EXEMPLO)

1. O cruzamento dos totais indicados na “Tabela 1 – CARACTERIZAÇÃO FINANCEIRA” com o somatório dos valores parcelares da “Tabela 5 – CAMPANHAS PARA PARTICULARES” apresenta discrepâncias (significativas) ao nível dos donativos – ver tabela em baixo.

	DONATIVOS							
	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
TOTAL INDICADO (cf. Tabela 1)	141 506.21 €	100%	91 027.56 €	100%	127 649.91 €	100%	166 140.11 €	100%
SOMATÓRIO DAS PARCELAS INDICADAS	64 705.03 €	46%	1 660.00 €	2%	44 819.00 €	35%	117 417.06 €	71%

- 1.1. A que tipo de campanhas (formas de angariação) está associado o restante montante angariado?
É possível indicar os valores associados a cada tipo de campanha (mesmo que diferentes das campanhas enunciadas na Tabela 5)?
2. Durante este período (2008 a 2011), a [ONGD] investiu valores acima da média em algum tipo de campanha específica que só trouxe resultados nos anos seguintes?
3. Na questão 3 do questionário anterior, mencionaram que passou *“a existir uma maior estratégia de comunicação e de contacto regular com os diferentes stakeholders, nomeadamente com os benfeitores individuais”*.
- 3.1. Em termos mais concretos que tipo de comunicação foi empreendida junto dos doadores individuais (meios de comunicação, periodicidade, etc.)?
4. Durante este período (2008 a 2011), a [ONGD] desenvolveu campanhas específicas para o desenvolvimento/fidelização de doadores (diferentes das campanhas de angariação de novos doadores)?
- 4.1. Que tipo de campanhas/meios utilizaram?
5. Em que medida, os Leigos sentem necessidade da existência de estudos de *Benchmarking* sobre o *Fundraising* realizado por organizações portuguesas?

6. Dos indicadores que se seguem, quais são, atualmente, utilizados para medir/avaliar a performance de *Fundraising* na [ONGD]? Por favor, assinale-os com um “X” na coluna “SIM”.

INDICADORES	DEFINIÇÃO	SIM
Retorno sobre o Investimento (ROI) Total - Anual	Valor resultante da divisão do lucro sobre o custo anual das campanhas.	
Retorno sobre o Investimento (ROI) – Campanhas - Anual	Valor resultante da divisão do lucro sobre o custo de cada tipo de campanha num determinado ano.	
Retorno sobre o Investimento (ROI) – Campanhas – 3/5 Anos	Valor resultante da divisão do lucro sobre o custo de cada tipo de campanha num período de 3 a 5 anos.	
Rácio do Custo de <i>Fundraising</i> - Geral	Valor angariado (€) por valor gasto (€) para a totalidade das campanhas.	
Rácio do Custo de <i>Fundraising</i> – Campanhas	Valor angariado (€) por valor gasto (€) para cada tipo de campanha.	
Custo de Aquisição de Novo Doador	Média do valor gasto (€) por cada novo doador angariado.	
Taxa de Resposta - Por campanha	Resultado do número de respostas/donativos obtidos pelo número total de comunicações enviadas.	
Taxa de Atrito	Resultado do número de doadores que desistiram de doar sobre o número total de doadores, num determinado ano.	
Valor mínimo para “Major Donors”	Valor a partir do qual um doador é considerado “Major Donor”.	
Donativo médio – Novos Doadores	Valor médio por donativo – para novos doadores.	
Donativo médio – Doadores Recorrentes	Valor médio por donativo – para novos doadores.	
Valor do Tempo de Vida do Doador	<p>Valor acrescentado por um doador ao longo do seu tempo de vida. Pode ser calculado pela seguinte fórmula:</p> $LTV = \sum_{i=1}^n C(1+d)^{-i}$ <p>Where: <i>C</i> = net contribution (i.e. revenue minus cost) from each year’s fundraising activities <i>d</i> = discount rate <i>n</i> = the expected duration of the relationship (in years).</p>	

7. A vossa organização utiliza outros indicadores não apresentados no quadro anterior? Se sim, por favor, indique-os na tabela em baixo.

INDICADORES	DEFINIÇÃO

OBRIGADO!

ANEXO 3 - GUIÃO DE ENTREVISTA: PLATAFORMA PORTUGUESA DAS ONGD

FUNDRAISING NAS ONGD PORTUGUESAS

1. Pelo que tenho percebido através das notícias da Plataforma e dos estudos recentes que têm publicado, os cortes avultados nas linhas de financiamento estão a levar várias ONGD a encerrar projetos.

Acredita que a angariação de donativos juntos de individuais, empresas e fundações é uma forma de financiamento importante para a sobrevivência das ONGD?

2. Na sua perceção, a angariação de fundos já faz parte da estratégia de financiamento e sustentabilidade económica da maioria das ONGD?

2.1. E das ONGD em estudo?

3. Na sua opinião, quais são os principais obstáculos para que a angariação de fundos não seja uma opção estratégica mais instituída na maior parte das organizações?
4. As mudanças no paradigma e metodologias de intervenção para o desenvolvimento, parecem indicar que não basta angariar dinheiro (nos países do norte ou do sul) e enviá-lo para os projetos.

Na sua opinião, que cuidados as ações de *Fundraising* devem ter para que promover o *empowerment* e capacitação das populações locais na resolução dos seus problemas?

SOBRE O PAPEL DA PLATAFORMA

5. A Plataforma tem procurado, de alguma forma, estimular ou capacitar das ONGD para a angariação de fundos?

5.1. De que formas o fez?

5.2. Tem projetos futuros delineados neste sentido?

SOBRE O FUTURO DO FUNDRAISING EM PORTUGAL

6. Dada a crescente concorrência das OSFL (e empresas) na angariação de fundos e as baixas taxas de doação, em que medida considera as seguintes ferramentas importantes para o aumento da confiança dos doadores e para a melhoria da performance de *Fundraising* das organizações Portuguesas (1- nada importante e 5 – muito importante):
 - Estudos de *Benchmarking*
 - Adoção de um código ético
 - Programas de formação especializadas em *Fundraising* para OSFL
 - Ações concertadas de *lobbying* para adoção de políticas mais favoráveis ao *Fundraising*
7. À semelhança do que acontece em vários países europeus (UK, Espanha, França, etc.), considera que a criação de uma plataforma/associação de angariação de fundos das OSFL (em geral) seria um passo importante para responder às necessidades enumeradas na questão anterior e, conseqüentemente, para a adoção de *Fundraising* mais eficaz e profissional?

ANEXO 4 - GUIÃO DE ENTREVISTA: CALL TO ACTION

FUNDRAISING EM PORTUGAL

1. De acordo com a vossa experiência de mercado, em que medida a angariação de fundos já faz parte da estratégia de financiamento e sustentabilidade económica das OSFL em geral e das ONGD em particular?
2. Na sua opinião, quais são os principais obstáculos para que a Angariação de fundos não seja uma opção estratégica mais instituída nestas organizações?
3. Segundo um estudo recente (GFK Verein, 2011), os portugueses são dos cidadãos da EU que menos doam e que doam em menores quantidades. Além da crise económica, que outros fatores poderão estar na origem deste fenómeno?
4. De acordo com a vossa experiência de consultoria, quais são as principais lacunas que identificam nas OSFL que já fazem *Fundraising*?

SOBRE FUNDRAISING

5. Que requisitos e recursos básicos uma organização precisa de ter para fazer *Fundraising* de forma profissional?
6. Considera que um sistema Constituint Relationship Manager (CRM) é uma ferramenta fundamental na gestão da angariação de fundos?

SOBRE A CALL TO ACTION

7. O que a Call to Action tem oferecido/quer oferecer às OSFL?
8. Desde o seu início, a Call to Action já serviu quantas OSFL através de programas de consultoria?
9. Os preços dos programas de consultoria da Call to Action podem variar entre que valores? Qual o valor médio?

SOBRE O FUTURO DO FUNDRAISING EM PORTUGAL

10. Dada a crescente concorrência das OSFL (e empresas) na angariação de fundos e as baixas taxas de doação, em que medida considera as seguintes ferramentas importantes para o aumento da confiança dos doadores e para a melhoria da performance de *Fundraising* das organizações Portuguesas (1- nada importante e 5 – muito importante):
 - Estudos de *Benchmarking* -
 - Adoção de um código ético -
 - Programas de formação especializadas em *Fundraising* para OSFL -
 - Ações concertadas de *lobbying* para adoção de políticas mais favoráveis ao *Fundraising* -
11. À semelhança do que acontece em vários países europeus (UK, Espanha, França, etc.), considera que a criação de uma plataforma/associação de angariação de fundos seria um passo importante para responder às necessidades enumeradas na questão anterior e, consequentemente, para a adoção de *Fundraising* mais eficaz e profissional?