



**Escola de Ciências Sociais e Humanas**

Departamento de Economia Política

Estratégias de *Fundraising* para a Sustentabilidade  
Financeira das Organizações Sem Fins Lucrativos:  
a experiência da Operação Nariz Vermelho

Helena Rita Mota Jorge

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em  
Economia Social e Solidária

Orientadora:

Professora Doutora Maria do Carmo Barradas Leal, Professora Convidada no ISCTE-IUL

Outubro, 2017



## **Agradecimentos**

À minha orientadora por todo o incentivo, apoio e ajuda.

À Operação Nariz Vermelho e à *Call to Action*, pela disponibilidade e colaboração ao longo da realização deste trabalho.

Aos meus pais por não me deixarem desistir.

E à minha irmã por toda a paciência, compreensão e ajuda ao longo destes meses e por acreditar sempre em mim.

O meu obrigada!



## **Resumo**

Atualmente, as Instituições Sem Fins Lucrativos enfrentam, como é do conhecimento geral, inúmeros problemas que comprometem a sua sustentabilidade financeira. Assim, torna-se determinante que as organizações consigam encontrar novas fontes de receita que lhes permitam fazer face aos problemas que enfrentam e ainda alargar as suas áreas de atuação.

Neste sentido, esta investigação tem como objetivo analisar o *Fundraising* como um conjunto de estratégias de angariação de fundos bastante úteis às Organizações Sem Fins Lucrativos.

A partir da experiência e do trabalho de uma entidade privada, a *Call to Action*, que tem como finalidade ajudar as organizações a desenvolverem um trabalho eficaz no âmbito da angariação de fundos, pretende-se identificar as estratégias de *Fundraising* e os métodos a elas associadas.

Tomando como exemplo uma associação que trabalhou em parceria com a *Call to Action*, a Operação Nariz Vermelho, analisar-se-á a eficácia que as estratégias de *Fundraising* podem ter como parte integrante do financiamento das instituições tendo em conta os diferentes objetivos que pretende alcançar.

No entanto, como as Organizações Sem Fins Lucrativos não têm capacidade para estar sempre a recorrer ao apoio de entidades externas para o desenvolvimento de ações de *Fundraising*, serão também apresentadas outras estratégias que, por iniciativa própria, a Operação Nariz Vermelho coloca em prática.

Assim, partiu-se de um *case study* para perceber a importância do *Fundraising* para a sustentabilidade financeira das Organizações Sem Fins Lucrativos, ficando claro que essas mesmas estratégias podem servir de uma forma bastante eficaz os propósitos e necessidades dessas mesmas associações.

**Palavras-chave:** *Fundraising*; Sustentabilidade; Economia Social; Economia Solidária; Financiamento.

**JEL:** L31 – Nonprofit Institutions, NGOs, Social Entrepreneurship; M31 – Marketing

## **Abstract**

Currently, nonprofit institutions face, as is generally known, numerous problems that compromise their financial sustainability. Thus, it is crucial that organizations can find new revenue sources that allow them to cope with problems they face and still broaden their performing areas.

In this sense, this research aims to analyze *Fundraising* as a set of *Fundraising* strategies very useful to nonprofit organizations.

From experience and work of a private entity, *Call to Action*, that aims to help organizations in the development of an effective *Fundraising* work, it is intended to identify *Fundraising* strategies and methods associated with them.

Taking as an example an association that worked in partnership with *Call to Action*, the *Operação Nariz Vermelho*, it will analyze the effectiveness of *Fundraising* strategies while integral part of institutions financing considering the different objectives that want to achieve.

However, as nonprofits organizations do not have the capacity to always rely on the support of external entities for the development of *Fundraising* actions, other strategies will also be presented that, on their own initiative, the *Operação Nariz Vermelho* puts into practice.

Thus, starting by a case study to understand the importance of *Fundraising* to the Non-Profit Organizations financial sustainability, making it clear that these same strategies can serve in a very effective way the purposes and needs of these same associations.

**Keywords:** *Fundraising*; Sustainability; Social Economics; Solidarity Economy; Financing.

**JEL:** L31 – Nonprofit Institutions, NGOs, Social Entrepreneurship; M31 – Marketing

## **Índice**

Resumo	V
Abstract	VI
Índice	VII
Índice de Quadros	IX
Índice de Figuras	X
Introdução	1
<i>Capítulo I – Enquadramento Teórico</i>	5
1. A Economia Social e Solidária e o <i>Fundraising</i>	5
1.1. A Emergência da Economia Social	5
1.2. A Economia Solidária	12
1.3. O Conceito de Sustentabilidade	14
1.4. O <i>Fundraising</i>	17
2. O Objeto de Estudo	23
2.1. A <i>Call to Action</i>	23
2.2. A Operação Nariz Vermelho	27
<i>Capítulo II – Opções Metodológicas</i>	33
1. Objetivos da Investigação	33
2. Metodologia	34
<i>Capítulo III – Estudo Empírico</i>	37
1. Análise e Discussão de Resultados	37
1.1. O Apoio da <i>Call to Action</i> à Operação Nariz Vermelho: estratégias implementadas	40
1.1.1. Redefinição do Posicionamento Estratégico	40

1.1.2. Apoio de Empresas	43
1.1.3. Criação de um Grande Grupo de Pequenos Doadores Regulares	46
1.2. Programas de Apoio	49
1.3. Outras Estratégias de <i>Fundraising</i> desenvolvidas pela Operação Nariz Vermelho	51
1.3.1. Vendas Online	51
1.3.2. Realização de Eventos	52
1.3.3. Ações de <i>Team Building</i>	54
2. Conclusões	55
2.1. Limitações da Investigação	58
2.2. Pistas para Investigação Futura	59
Fontes	61
Bibliografia	63
Anexos	67

## **Índice de Quadros**

### *Capítulo I – Enquadramento Teórico*

Quadro 1.1   Os pilares da Teoria da Sustentabilidade	17
Quadro 1.2   Exemplos de Instituições clientes da <i>Call to Action</i> em função dos objetivos propostos	25
Quadro 1.3   Distribuição Semanal por Unidade Hospitalar das Visitas dos Doutores Palhaços	28
Quadro 1.4   Caracterização da Operação Nariz Vermelho	31

### *Capítulo III – Estudo Empírico*

Quadro 3.1   Caracterização da Operação Nariz Vermelho	42
Quadro 3.2   Valor de Quota referente aos diferentes tipos de sócios do Clube Nariz Vermelho	46
Quadro 3.3   Vantagens dos Donativos de Doadores Particulares	48

## **Índice de Figuras**

### *Capítulo I – Enquadramento Teórico*

Figura 1.1	As Famílias da Economia Social	10
Figura 1.2	Etapas de um Projeto de <i>Fundraising</i>	21
Figura 1.3	Logótipo da <i>Call to Action</i>	23
Figura 1.4	Logótipo da Operação Nariz Vermelho	27
Figura 1.5	Exemplos de Campanhas da Operação Nariz Vermelho para Angariação de Fundos	30

### *Capítulo III – Estudo Empírico*

Figura 3.1	Etapas para a Redefinição do Posicionamento Estratégico	41
Figura 3.2	Campanha da Consignação de IRS da Operação Nariz Vermelho	50
Figura 3.3	Exemplos de Produtos de <i>Merchandising</i> vendidos na Lojinha Online	52

## **Introdução**

Nos últimos 30 anos, a nossa sociedade tem vindo a enfrentar um conjunto de problemas complexos e que exigem respostas também elas cada vez mais específicas e necessárias para o desenvolvimento global, pois através da resolução de questões que podem parecer locais é possível encontrar soluções para os desafios de escala global. O Estado apresenta, por isso, algumas dificuldades em fazer face a todas as necessidades da Comunidade, sendo necessária uma resposta mais diversificada e personalizada que, muitas vezes, não consegue dar, socorrendo-se do trabalho das Instituições sem fins lucrativos.

Contudo, todas estas dificuldades com as quais a sociedade se depara, refletem consequências nessas mesmas organizações, enfrentando, também elas, um leque alargado de desafios e obstáculos de diferentes níveis (económicos, sociais e políticos) que podem, por vezes, colocar em causa a sua sobrevivência e até mesmo o trabalho que desenvolvem de apoio e ajuda ao seu público-alvo. Assim, alguns dos obstáculos que as Organizações Sem Fins Lucrativos atualmente enfrentam podem ser caracterizados em três vertentes:

- Em *termos económicos*, as diferentes organizações têm visto os seus financiamentos e acordos com o Instituto da Segurança Social, isto é, com o Estado, serem reduzidos, tendo em conta o contexto de contenção orçamental. Verifica-se uma diminuição das receitas e proveitos das organizações o que coloca significativos entraves à sua sobrevivência económica. Estas organizações necessitam, por isso, de procurar estratégias que lhes permitam fazer face à falta de recursos financeiros, que comprometem o seu trabalho e o seu papel na Comunidade como elemento decisivo na resposta a problemas e carências das populações;
- Ao *nível político*, e de acordo com os problemas económicos, as organizações necessitam de se tornar cada vez mais independentes das decisões e das políticas do Estado, conseguindo, por isso, conquistar a sua autonomia e alargar a sua intervenção. Esta situação pode ser considerada um paradoxo, uma vez que as organizações têm na sua formação o objetivo de serem independentes e de se regerem por regras e normas próprias. Contudo, o facto de dependerem financeiramente do Estado, como já foi referido, compromete o seu princípio de autonomia. Ao se libertarem e não serem tão dependentes das determinações do Executivo, as Organizações Sem Fins Lucrativos

conseguirão emancipar-se e delinear as suas estratégias de ação de forma mais independente, conseguindo, também, alargar a sua intervenção;

- Em *termos sociais*, as populações enfrentam cada vez um maior e diversificado número de problemas como, por exemplo, desemprego ou situações de emprego precário, envelhecimento da população, crise económica, aumento do número de famílias monoparentais, aumento de situações de doenças do foro psicológico e de outros níveis, entre tantas outras, estando também cada vez mais dependentes de uma resposta que o Estado, neste momento, nem sempre consegue dar. Assim, o trabalho das instituições é cada vez mais preciso para ajudar as pessoas a enfrentarem os seus problemas de uma forma eficiente e eficaz, primando por valores como o respeito, a dignidade, a igualdade, o bem-estar e a harmonia e concorrendo na tarefa de tornar a sociedade uma pouco mais justa e equitativa.

Neste sentido, urge a necessidade de as Organizações Sem Fins Lucrativos procurarem ferramentas que lhes permitam dar resposta a estes problemas, tanto de nível interno, como de nível externo, conseguindo progredir e desenvolver com sucesso a sua missão. Um desses instrumentos pode passar pela implementação de uma estratégia de comunicação bem definida, estruturada e abrangente, de modo a captar novos parceiros e recursos que permitam a estas organizações alargar o seu âmbito de intervenção, bem como das suas respostas de apoio à Comunidade e fazer face a alguns dos obstáculos com os quais se deparam. Dentro destas estratégias podemos identificar o *Fundraising* – o tema central nesta investigação.

Em Portugal, este é ainda um tema pouco explorado, mas em países como Inglaterra ou Estados Unidos (Abreu, 2009), a angariação de fundos e de novas receitas para o sector social é já um tema central na agenda e muitas são as empresas que se dedicam a apoiar as instituições na diversificação das suas fontes de financiamento e posterior alargamento da sua intervenção. Um dos exemplos de uma empresa estrangeira de grande sucesso no trabalho destas temáticas é a Consultora *UK Fundraising*.

Fundada em Novembro de 1994, a *UK Fundraising* foi a primeira empresa a recorrer à Internet como meio para potenciar a angariação de fundos para as instituições do sector não lucrativo, privilegiando as *newsletters*, os *emails* e os *websites* como formas de envolver, emocionalmente, os potenciais doadores.

Outro exemplo de uma consultora na área do *Fundraising* situada no Reino Unido é a *Mira Kelly*. Esta empresa, fundada em 2010, desenvolve um trabalho de consultoria em angariação e fundos para Organizações Sem Fins Lucrativos do seu país, mas dá também apoio a outras organizações internacionais que solicitem os seus serviços.

Contudo, e muitas vezes influenciadas pelas boas práticas internacionais e pelo *benchmarking*, também no nosso país surgem já as primeiras experiências de trabalho em *Fundraising* pela mão de algumas empresas que se vão estabelecendo com o intuito de ajudar as Organizações Sem Fins Lucrativos a trabalhar a questão da angariação de fundos. Um dos exemplos é a *Call to Action*, a primeira empresa de consultoria em *Fundraising* em Portugal.

Assim, é neste âmbito que surge a presente Dissertação de Mestrado, centrada sobre a temática do *Fundraising* e suas estratégias para a sustentabilidade do Terceiro Sector, perceptível pelo tema deste trabalho - “Estratégias de *Fundraising* para a Sustentabilidade Financeira das Organizações Sem Fins Lucrativos: a experiência da Operação Nariz Vermelho”.

Partindo do pressuposto de que as instituições atualmente têm de desenvolver um trabalho autónomo no sentido de conquistarem a sua própria sustentabilidade, pretende-se aprofundar o exemplo de uma associação que fez um investimento nessas mesmas estratégias, a Operação Nariz Vermelho, procurando identificar os objetivos e finalidades, justificando as técnicas escolhidas e analisando o impacto, de curto e longo prazo, que as mesmas geraram. A análise dessas mesmas estratégias contemplará duas perspetivas:

- Por um lado, serão analisadas as estratégias implementadas através de uma parceria com uma entidade privada, a *Call to Action*, que tem como finalidade ajudar as organizações a cumprirem de forma mais eficaz e eficiente a sua missão;
- Por outro lado, serão analisadas estratégias implementadas pela própria instituição, a Operação Nariz Vermelho.

A presente Dissertação será, pelos pressupostos enunciados, uma análise do contexto e condições de realização das campanhas de *Fundraising*, dividindo-se em três grandes partes. Numa primeira fase, apresentar-se-á o enquadramento teórico associado ao tema, abordando-se e explicitando os conceitos fundamentais ligados à Economia Social e Economia Solidária, dois conceitos cuja diferenciação está ainda pouco esclarecida; de seguida será abordado o conceito de sustentabilidade e todas as dificuldades que as Organizações Sem Fins Lucrativos

enfrentam neste campo e, por último, discutir-se-á o conceito de *Fundraising*, um conceito ainda pouco familiar em Portugal.

A segunda parte desta investigação abordará a Metodologia utilizada e o trabalho empírico. Serão delineados os objetivos propostos por esta investigação, bem como a descrição da metodologia e métodos de pesquisa adotados. Seguem-se a análise e discussão dos resultados.

Tal como foi referido, esta investigação tem dois objetos de estudo – a *Call to Action* e a Operação Nariz Vermelho – pelo que eles serão, também, devidamente caracterizados.

Na parte final do presente trabalho, serão apresentadas as conclusões, bem como as limitações do mesmo e referidos, ainda, os temas/questões decorrentes que poderão ser alvo de um trabalho futuro.

Para a elaboração de um trabalho de investigação importa definir a pergunta de partida sobre a qual todo o trabalho irá recair e que se pretende ver respondida no final da investigação. A partir da formulação da pergunta de partida, todo o trabalho será construído e desenvolvido indo ao seu encontro e dos aspetos a ela intrínsecos, sendo também o mote para as escolhas conceptuais e metodológicas.

Assim, e tendo em conta o enquadramento teórico apresentado e a explicação da pertinência do tema escolhido, a pergunta de partida do presente trabalho é:

*“Qual a importância do Fundraising para a Sustentabilidade Financeira das Organizações Sem Fins Lucrativos?”*

## ***CAPÍTULO I – Enquadramento Teórico***

### **1. A Economia Social e Solidária e o *Fundraising***

Para a elaboração de um trabalho de investigação importa ter em consideração as principais noções associadas às temáticas abordadas. Torna-se, por isso, necessário definir e delimitar rigorosamente os conceitos associados ao tema e à questão de investigação do presente trabalho.

A estabilização dos conceitos abordados é, por isso, muito importante na construção de um trabalho de investigação, o que permitirá definir uma linha teórica que possibilite esclarecer o contexto dos temas tratados. Neste sentido, os conceitos de maior relevo e que merecem principal destaque são Economia Social, Economia Solidária, Sustentabilidade e *Fundraising*.

#### **1.1. A Emergência da Economia Social**

Com a Revolução Industrial a que o Mundo assistiu a partir do século XVIII, muitas questões foram surgindo relativamente às difíceis condições em que os trabalhadores viviam, não se verificando qualquer preocupação com a sua proteção e com as suas necessidades. Neste contexto, as condições de vida dos trabalhadores eram muito precárias, dadas as incertezas ao nível da situação económica e política, o que levou a que muitos trabalhadores começassem a reagir e a lutar pelos seus direitos e por uma vida melhor, assistindo-se, assim, ao emergir de uma tendência associativista e revolucionária dentro das fábricas. Aqui está bem patente o ideal e defesa da ação coletiva.

A par destas transformações implementadas e verificadas dentro das fábricas e relacionadas com a produção industrial, foram vindo à tona várias correntes sociais e científicas, com a descoberta de que o Homem é capaz de se guiar sozinho, dependendo apenas de si e das suas ideias. Este movimento do século XVIII, que teve a sua origem em países protestantes da Europa, como a Inglaterra e a Alemanha, ficou conhecido como Iluminismo, tendo como pilares fundamentais a Liberdade, o Progresso e o Homem (Dreyfus, 1981). Por esta altura, o Estado já não depende mais da Igreja constituindo-se como laico e considerando-se que é o Homem que está no centro do Mundo, dependendo a sua sobrevivência apenas de si e da sua razão (corrente antropocêntrica) (Dreyfus, 1981). Esta Revolução Científica foi o mote para um momento muito significativo na História que se iniciou em França, mas que rapidamente se estendeu a todo o continente, abrangendo sectores da sociedade cujos pilares e ideais nunca

mais viriam a ser os mesmos. Este momento na História ficou conhecido como Revolução Francesa assente em três ideais: liberdade, igualdade e fraternidade.

E é neste contexto de forte agitação social e de grandes novidades que emerge uma nova ciência social – a Economia – que estuda as formas de comportamento humano resultantes da relação existente entre as ilimitadas necessidades a satisfazer e os recursos que, embora escassos, se prestam a usos alternativos. Este conceito desde o século XVIII até aos dias de hoje, sofreu várias alterações, derivando em várias correntes e definições.

A Economia apresenta-se, por isso, como uma ciência plural, havendo, ao longo da História, diferentes definições com base no estudo dos mais variados autores e baseadas em ideias como os recursos, as necessidades e até mesmo os bens.

No entanto, apesar de este período no decorrer do século XVIII parecer glorioso e brilhante, rapidamente surgiram dois problemas evidentes: um problema social associado à degradação das condições de trabalho da classe operária a que se assistia acompanhadas de baixas remunerações, fracas condições de habitabilidade, alterações nas estruturas das famílias, entre outros; e um problema político relacionado com a dificuldade em aliar alguns dos princípios da Revolução Francesa e da Revolução Industrial, isto é, a dificuldade em conciliar Economia e Democracia (Engels, 1975).

Neste sentido, dentro da Economia Política surge uma teoria de organização económica que assume de forma expressa uma preocupação evidente com essas questões e que procura dar resposta e encontrar soluções para esses problemas – o Socialismo (Engels, 1975). De forma genérica, o Socialismo procurou combater a propriedade privada que era considerada como a fonte de toda a desigualdade, as injustiças na repartição dos rendimentos e defendeu ainda uma reforma moral, pondo em causa o Capitalismo (Economia de Mercado).

Robert Owen foi considerado o pai do Socialismo (Taylor, 1962), pois acreditava que na sociedade devem ser valorizados valores como a solidariedade e a fraternidade, tendo como primeiro ideal a Ação Coletiva e assumindo-se como um opositor do ideal do lucro, que considerava ser “a causa das crises económicas de superprodução, ou, melhor, de subconsumo, porque, devido ao lucro, o trabalhador vê-se na impossibilidade de comprar o produto do seu trabalho e, portanto, de consumir o equivalente do que produziu” (Taylor, 1962:84), ou seja, num contexto de produção crescente, em busca do lucro, e numa sociedade social e

economicamente débil, os trabalhadores não conseguiam adquirir os bens que produziam, que para Owen não apresentavam o preço justo (apenas o preço de custo).

Para além disto, o Socialismo defende ainda a intervenção do Estado na vida económica, como regulador para a igualdade absoluta da redistribuição do rendimento e como garantia do acesso, por parte da população, a mecanismos e condições de igualdade, nomeadamente nas áreas da saúde, da educação e da segurança social (Halm, 1960). Esta teoria económica assume-se como uma reflexão alternativa ao sistema capitalista, centrando as suas reflexões na melhoria das condições de vida dos trabalhadores e na sua união para o bem comum.

Também Fourier<sup>1</sup> foi considerado um dos pais do cooperativismo, defendendo a constituição de uma comunidade onde as pessoas vivem em comum e partilham entre si os seus bens, pautada por valores como o bem-estar, a harmonia social e a entreatjada, verificando-se uma valorização do interesse comum em detrimento do interesse privado.

Vemos, por isso, aqui já bem espelhados ideais bem diferentes dos que pautavam a sociedade daquela época e que davam já o mote para o nascimento de algo que seria considerado bem diferente.

É neste contexto, e ainda num período anterior à criação do Estado Social, que surgiu a Economia Social, derivando da corrente Socialista e encarada como uma forma alternativa à Economia de Mercado, preocupada com o bem-estar dos trabalhadores e que tinha como um dos seus grandes pilares o princípio da Reciprocidade que “corresponde ao acto da “dádiva”, que implica uma “contra-dádiva”: uma pessoa oferece qualquer coisa a outra pessoa e esta retribui qualquer coisa à primeira” (Santos, 2004:2).

Segundo Amaro (2010), o princípio da reciprocidade assenta nas relações de cooperação e entreatjada na Comunidade, em que cada um dá aquilo que pode/tem sem esperar receber nada em troca, assumindo especial importância a utilidade do bem/serviço prestado. Isto é, verifica-se uma interação substantiva, segundo a qual não se verifica um princípio mercantil e monetário, perceptível através de exemplos, como as relações estabelecidas entre vizinhos,

---

<sup>1</sup> Defensor dos ideais da associação e do trabalho coletivo, também Fourier foi considerado um dos pais do cooperativismo. Na sua teoria, este autor defendia uma vivência em comum pautada pela partilha dos bens entre todos. Neste autor está uma vez mais bem presente o ideal da reciprocidade, em que cada um dá o que tem, recebendo em troca de acordo com o seu contributo. Todos contribuem para o bem de todos (Taylor, 1962).

familiares, amigos, entre outros. O trabalho voluntário assume aqui especial relevância, que representa a vontade de cada um contribuir para uma causa/iniciativa com o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade de vida de alguém. A presença na História de raízes desta prática remonta, precisamente, a estes princípios de partilha e entreajuda, associados a uma Economia de Comunidade e de cooperação entre os seus elementos e que tem como objetivo final o bem-comum e até mesmo complementar e contribuir para os próprios rendimentos familiares.

Já Marcel Mauss, no seu Ensaio sobre a Dádiva (Mauss, 2008), nos mostrava como as sociedades primitivas se organizavam com base no método da troca. As pessoas partilhavam os seus bens umas com as outras recebendo algo em troca. Verifica-se, aqui, já a presença da prática da reciprocidade, da ajuda mútua e da generosidade.

Hoje em dia, segundo Bareli e Lima (2010), assistimos a um revitalizar destas práticas, assumindo o voluntariado um papel cada vez mais determinante na procura de respostas para os problemas e necessidades das populações, pois a sustentabilidade das Organizações Sem Fins Lucrativos passa muito, atualmente, pelo trabalho de pessoas predispostas a contribuir para o bem-comum das sociedades onde se inserem. No entanto, apesar de os voluntários não serem remunerados, devem ser alvo de uma especial preocupação por parte das Organizações Sem Fins Lucrativos, pois o seu trabalho é, como referido, muito importante para as suas atividades. Segundo Drucker e Nakauchi (1997), para além de ser fundamental que os voluntários conheçam bem a missão da instituição e das suas atividades, devem desenvolver formação contínua.

Para além disto, a Economia Social integrava o desenvolvimento de iniciativas de valorização do bem comum, em detrimento do bem individual, bem como a associação de diferentes pessoas com o objetivo de resolver problemas para os quais, cada um por si, não tinha capacidade de encontrar soluções: “À economia social está, por conseguinte, atribuído um papel de charneira entre a chamada economia pública e a economia de mercado, no sentido da resolução dos problemas sociais e das necessidades sociais, que a primeira não consegue resolver” (Caeiro, 2009:68).

Assim, e de acordo com a perspetiva de Caeiro (2009), “o conceito de economia social deriva da terminologia francesa, e remonta às práticas de solidariedade interclassista enquanto reação às transformações económicas e sociais da revolução industrial influenciada pelo pensamento

dos socialistas utópicos do Século XIX, dando origem a formas de organização como as associações, as cooperativas e as mutualidades” (Caeiro, 2009:58). É, por isso, possível perceber que no século XIX surgiram novas formas jurídicas com características semelhantes entre si, mas também com algumas diferenças assinaláveis:

- **Cooperativas:** a tradição cooperativa é já muito antiga e deu os seus primeiros passos no sector da agricultura. Com base nos princípios da célebre cooperativa de Rochdale<sup>2</sup>, o movimento cooperativo tem na sua base a associação de diferentes pessoas que possuem fracos recursos e que através da ajuda mútua conseguem alcançar benefícios e superar obstáculos que cada um *per si* não teria capacidade para o fazer (Andrade e Franco, 2007). Na sua génese, as cooperativas tinham como um dos seus principais objetivos proporcionar aos pequenos e médios agricultores benefícios a que, até ao século XIX, apenas as grandes empresas conseguiam aceder e implementar na sua estratégia de gestão e no seu planeamento estratégico. O grande objetivo era, por isso, proporcionar uma maior igualdade e justiça social para os trabalhadores, bem como aumentar os resultados e as receitas possíveis;
- **Mutualidades:** surgindo no século XIX, apresentam-se como associações, mas têm algumas características específicas. Não tendo como objetivo o lucro, as mutualidades apresentam finalidades ao nível da segurança social e da proteção em termos da saúde e da melhoria da qualidade de vida dos seus associados e dos seus familiares, predominando o valor da solidariedade. Tradicionalmente, podem ser equiparadas às tradicionais companhias de seguros (Leal, 2011);

---

<sup>2</sup> A cooperativa de Rochdale foi criada em 1844, em Manchester. Valorizando a união e o trabalho coletivo e sendo a primeira cooperativa de consumo, iniciou a sua atividade com 28 associados (27 homens e 1 mulher), sendo a sua atividade caracterizada pelo comércio de farinha, azeite, açúcar e outros produtos. Segundo Lasserre (1977), as sete regras fundamentais desta cooperativa de consumo, e que mais tarde se tornaram nos pilares orientadores de todo o sector cooperativo, foram enunciadas pela Aliança Cooperativa Internacional, como a adesão voluntária, a regra «um homem, um voto», a redistribuição dos excedentes, juros limitados ao capital, independência política e religiosa, vendas a pronto pagamento e um investimento no desenvolvimento da educação. Claro que todos estes desenvolvimentos ficaram a dever-se a uma das inovações desta experiência: o preço dos produtos era diferente quando vendidos a associados ou a não associados, o que permitiu fazer investimentos e melhorias ao nível das condições de vida e habitabilidade de todos aqueles que faziam parte da cooperativa de Rochdale (Lasserre, 1977).

- **Associações:** compreendem a união de duas ou mais pessoas que têm como objetivo alcançar um bem comum (Andrade e Franco, 2007). São organizações autónomas, não lucrativas e geridas de forma democrática através de três órgãos sociais: a Assembleia Geral, constituída por todos os seus sócios, a Direção e o Conselho Fiscal. Fazendo jus ao voluntariado, as associações têm sempre na sua base a satisfação e solução para um ou mais problemas sociais, com os quais a sociedade se depara em determinado momento;
- **Fundações:** apesar de os puristas da Economia Social defenderem que as fundações não cumprem todos os requisitos da Economia Social, como é o caso do princípio democrático, é hoje assumido que estas se apresentam como uma das suas “famílias”. De forma genérica, uma fundação tem como objetivo associar e canalizar uma fortuna para uma obra social que exerça e que concorra para o interesse geral (Leal, 2011). Muitas das fundações estão sob a alçada de empresas e, como referido, o seu capital provém, maioritariamente, de donativos.

A Figura 1.1 ilustra as várias famílias da Economia Social:



*Figura 1.1. As Famílias da Economia Social*

*Fonte: Elaboração da Autora*

Em resumo, das quatro “famílias” da Economia Social identificadas e aqui definidas, as duas primeiras apresentam-se como iniciativas de interesse comum e, as duas últimas, visam assegurar o interesse geral.

De acordo com as famílias da Economia Social aqui referidas e caracterizadas e a partir da experiência da Cooperativa de Rochdale, popularizada no século XIX e na qual os interesses e direitos dos seus trabalhadores assumiram um papel de destaque no conjunto das prioridades e preocupações, foram estabelecidos vários princípios importantes e centrais na sua atividade, todos eles contrários às iniciativas da Economia da Empresa. De forma geral, segundo Lasserre (1977), os princípios da Economia Social podem ser enunciados da seguinte forma:

- Valorização do interesse geral, como forma de encontrar a melhor solução para o bem-comum;
- Não procura do lucro como fim principal da sua atividade;
- Valorização de uma preocupação para com as pessoas, os seus direitos e as suas necessidades, em detrimento do capital, colocando os interesses dos trabalhadores em primeiro lugar;
- Gestão da atividade da cooperativa através de um regime democrático, segundo o qual todos têm o direito e o dever de participarem nas decisões que são tomadas e não se baseando a sua representação em função do capital investido, isto é, a participação é feita de uma forma igualitária em que todos contribuem para as resoluções finais através de uma participação ativa de todos os que intervêm nas iniciativas.

Estes princípios tornaram-se, por isso, nas bases do cooperativismo e, mais tarde, pelas suas características, serviram de base a toda a Economia Social que pressupõe ainda que as suas iniciativas conjuguem três projetos ou dimensões: económica, social e política, ou seja, as iniciativas da Economia Social, como referido, têm na sua base a definição de um modelo económico próprio e baseiam-se, como referido, no primado do interesse geral, não tendo como objetivo final a prossecução do lucro, valorizando acima de tudo as pessoas e uma gestão democrática em que as decisões devem ser tomadas por todos através do lema “um homem, um voto”.

O conceito de Economia Social pode ser, assim, encarado “com base num conjunto de valores que evidencia uma finalidade social da sua actividade e racionalidade própria dos agentes, ou seja, ausência da finalidade do lucro na sua actuação, preocupação pela procura não solvente, pela satisfação de necessidades sociais onde surgem aquelas que não são satisfeitas pelo mercado” (Caeiro, 2009:67).

No entanto, rapidamente, a Economia Social se mostrou ineficiente nas respostas para os problemas das populações e suas necessidades, revelando algumas falhas e entrando mesmo em falência, sendo necessária uma resposta mais abrangente e também mais complexa.

## **1.2. A Economia Solidária**

A partir dos anos 80, a sociedade assistiu a um conjunto de problemas e questões mais complexos e que requeriam respostas também elas mais exigentes e às quais a Economia Social já não conseguia dar resposta. Dentro desses problemas é possível destacar alguns, nomeadamente, a globalização, a crise económica, a necessidade crescente de as populações emigrarem em virtude da procura de melhores condições de vida, a questão dos refugiados, os conflitos armados, entre muitos outros. Assim, na dobragem do século XX para o século XXI, emergiu um novo conceito denominado Economia Solidária e que pode ser definido “como as actividades económicas que se referenciam pela procura nuclear de práticas de solidariedade (em várias, como se verá, o que implica uma perspectiva sistémica, e não meramente social), ou seja em que a lógica de cooperação se sobrepõe à de competição e à procura de lucro” (Amaro, 2010:12).

A Economia Solidária propõe-se colmatar as insuficiências da Economia Social, associando às dimensões económica, política e social, outras dimensões também elas muito importantes para as respostas necessárias aos problemas que se verificavam de larga abrangência e âmbito: a vertente cultural, ambiental, territorial, ética, de gestão e de conhecimento. Assim sendo, segundo Amaro (2010), a Economia Solidária pretende renovar a Economia Social, pois a mesma estava a desvirtuar-se das suas características fundadoras, uma vez que as iniciativas apresentavam falhas económicas (alguma incapacidade em propor um modelo económico próprio), falhas sociais (incapacidade de proposta de um modelo social emancipatório) e falhas democráticas (incapacidade de manutenção do projeto político democrático), o que permite concluir que a Economia Social estava a entrar em falência e com dificuldades em continuar a afirmar-se enquanto proposta alternativa à Economia Política.

A Economia Solidária pode hoje ser encarada como uma alternativa afirmada, uma vez que assume validação científica, sendo tema principal de formação, investigação e referências de natureza científica sendo cada vez mais reconhecida a utilidade política e social que colocam as suas temáticas na ordem do dia.

Esta alternativa à Economia de Mercado é constituída por iniciativas da sociedade civil que pretendem encontrar soluções para novas questões, às quais nem o Estado Social nem a Economia Social conseguem fazer face. Não se assume como uma substituição da Economia Social, tendo, antes, o objetivo de complementar esse conceito através de formas alternativas e novas perspetivas, mantendo na sua base as ideias e princípios de Rochdale (que se apresentam como as bases da Economia Social) e a reciprocidade como fio condutor.

Segundo Amaro (2010), em termos geográficos, é possível perceber que o conceito de Economia Solidária surgiu em diferentes territórios que constituíram três perspetivas deste conceito: versão Ibero-Americana, Francófona e da Macaronésia, que conciliam entre si semelhanças e diferenças:

- A **versão da América Ibérica** tem a sua origem numa economia de entreajuda, em que os diferentes elementos de uma mesma comunidade se apoiam com o objetivo de encontrarem o bem comum. Esta perspetiva, e à semelhança da Economia Social, tem por base aliar um projeto social de resposta a problemas e necessidades das Comunidades a um projeto de democracia participativa, conseguido através da organização de atividades económicas, dar resposta às questões sociais, mas tendo ainda em atenção desafios relacionados com o meio ambiente, com a defesa da identidade cultural e em proporcionar o desenvolvimento regional, através da promoção dos recursos do meio envolvente;
- Para a **versão Francófona**, a Economia Solidária une os projetos económico e político, sendo esses os seus grandes pilares, com o objetivo de reabilitar os princípios originários da Economia Social, como a reciprocidade e a implementação de um regime democrático e participativo. Alguns autores defendem ainda nesta versão a integração de um projeto social que defende o princípio da solidariedade. Esta versão apresenta-se como uma reação à Economia Social, pois considera que a mesma traiu os seus princípios originários e fundadores;
- A **perspetiva da Macaronésia** é a que apresenta as características mais diferenciadoras face à Economia Social. Como as outras versões, também esta perspetiva considera essencial a presença de um projeto económico que permita assegurar as necessidades sociais de uma Comunidade (isto é, o seu projeto social) e um projeto político de Democracia Participativa, em que cada um pode e deve

participar. No entanto, esta abordagem revela, ainda, uma preocupação com o meio ambiente (projeto ambiental) e com o desenvolvimento local (projeto territorial), bem como com a reabilitação dos valores de uma sociedade (projeto ético) e também de uma cultura (projeto cultural), defendendo ainda a necessidade da criação de ferramentas de gestão mais direcionadas para as pessoas e para as suas necessidades (projeto de gestão alternativa) e de desenvolvimento de estratégias de investigação-ação (projeto de conhecimento). Todo o fio condutor desta versão da Economia Solidária é o conceito de Solidariedade que se apresenta como sistémica, estando presente de forma muito particular e muito própria em cada um dos projetos que a constituem e dando o mote para a sua denominação.

Através desta explicitação do conceito de Economia Solidária e das três perspetivas que o integram, importa ainda referir que a Economia Solidária, segundo Amaro (2010) não é apenas um novo nome dado à Economia Social integrando novas teorias e novos métodos.

### **1.3. O Conceito de Sustentabilidade**

Todas as alterações apresentadas e que conduziram ao surgimento da Economia Solidária como complemento da Economia Social, como verificado, e em especial a crise económico-financeira que atravessamos, refletem também consequências ao nível das Organizações Sem Fins Lucrativos que integram a Economia Social e Solidária, em particular no que se refere às questões relacionadas com a sua sustentabilidade e o seu financiamento. De facto, segundo Carneiro, Nunes e Reto (2001), as dificuldades de financiamento constituem um problema comum para as organizações do Terceiro Sector, pelo que importa refletir em novos métodos e estratégias para fazer face a esses mesmos problemas.

É neste contexto que surge a necessidade urgente de as organizações do Terceiro Sector se reinventarem e de criarem novas condições para assegurar a sua sobrevivência, repensando os seus próprios processos, procedimentos e modelos de gestão. Importa, pois, delinear os contornos e a definição do conceito de sustentabilidade, também ele muito relevante para a realização do presente trabalho de investigação.

Quando se procura definir o conceito de sustentabilidade, é possível verificar que existe ainda alguma dificuldade em conseguir atribuir-lhe um significado exato. Para Abreu (2009), sustentabilidade advém do conceito de desenvolvimento sustentável e compreende técnicas que

permitem às organizações gerir de forma eficiente os recursos disponíveis (em termos financeiros, humanos, técnicos, entre outros), permitindo fazer face às suas necessidades imediatas e não comprometendo as necessidades futuras.

No entanto, para uma empresa a sustentabilidade assume contornos distintos da sustentabilidade para uma organização social. Para este último caso, segundo Fernandes (2016), a sustentabilidade prende-se com o facto de, após a identificação de um problema social, uma organização conseguir desenhar e implementar um plano que permita encontrar soluções para essa mesma questão, isto é, a sustentabilidade numa organização social assenta na capacidade de obter soluções para as suas necessidades, gerando impacto.

O desafio da sustentabilidade para as organizações não lucrativas perspectiva, por isso, um trabalho de maior eficiência e autonomia ao nível do seu modelo de gestão e de processos, através da sensibilização e mobilização das suas equipas para a complexidade dos problemas com os quais se deparam e que urgem respostas também elas cada vez mais complexas e personalizadas. A sustentabilidade para o Terceiro Sector compreende, por isso, segundo Fernandes (2016), uma relação próxima com o(s) problema(s) social(ais) a que essa mesma organização se propôs dar resposta, bem como com os métodos e diversidade de soluções encontradas e de recursos.

Para uma melhor conceptualização do tema, importa fazer um enquadramento histórico do conceito de sustentabilidade, o que nos permite perceber que, apesar de o mesmo se encontrar cada vez mais na ordem do dia, a sua discussão e relevância é já muito antiga. Já no século XVIII se verificava uma preocupação com a sustentabilidade dos recursos necessários para assegurar a satisfação das carências das populações. Por exemplo, o autor John Stuart Mill revelava já uma grande preocupação com a preservação dos recursos naturais, defendendo que cada produtor deveria efetuar o pagamento de uma renda pela ocupação da terra o que iria permitir regular o seu uso, pois esse recurso era limitado e necessitava de ser protegido (Taylor, 1962). Verificava-se assim uma preocupação em preservar os recursos escassos, encontrando formas de regular o seu uso e a sua exploração.

Contudo, atualmente o conceito de sustentabilidade volta a estar novamente em discussão por motivos semelhantes aos do século XVIII, relacionados com as necessidades das populações. Hoje em dia, voltamos a falar nestas questões muito devido a novas necessidades dos cidadãos a que o Estado já não consegue dar resposta e que, muitas vezes, têm de ser suportadas pelas

instituições sem fins lucrativos. A teoria da sustentabilidade<sup>3</sup> envolve, por isso, diversas vertentes, diferentes entre si, mas que acabam por se completar. Segundo a Sustentare (2008), a teoria da sustentabilidade inclui o pilar social, ambiental e económico que se caracterizam por:

- Na vertente social, estão integrados valores como a igualdade, a dignidade, o respeito e a inclusão. Pretende-se a contribuição para a construção de uma sociedade que tenha como objetivo assegurar as necessidades imediatas da população, não comprometendo a satisfação das necessidades que possam surgir no futuro. A perspetivação de uma sociedade mais justa e mais equitativa assume aqui grande relevância, bem como o modo com os valores são transmitidos às gerações mais novas que serão o futuro dessas mesmas sociedades;
- Em termos ambientais, a teoria da sustentabilidade pretende assegurar os recursos naturais, evitando que fiquem comprometidos ou que entrem em escassez. Nesta vertente, podemos integrar preocupações como o efeito de estufa, o aquecimento global, a não exploração dos recursos escassos, entre outras questões determinantes para o desenvolvimento e para o futuro das diversas regiões. Este é o pilar que mais facilmente associamos à teoria da sustentabilidade, mas não deve ser encarado como exclusivo ou, até mesmo, determinante;
- Ao nível económico, a teoria em análise pretende assegurar que as organizações conseguem gerir de forma eficiente os recursos financeiros que têm disponíveis, podendo gerar mais. Este é de facto um grande desafio que as diferentes organizações do Terceiro Sector enfrentam na sua gestão diária e que tem sido cada vez mais alvo de discussão e reflexão.

O Quadro 1.1. ilustra os três pilares da teoria da sustentabilidade:

---

<sup>3</sup> De acordo com o Relatório de Brundtland citado em Hitchcock e Willard (2008), a teoria da sustentabilidade tem como objetivo assegurar as necessidades presentes sem comprometer as necessidades e o desenvolvimento das gerações do futuro.

 Pilar Social	 Pilar Ambiental	 Pilar Económico
Assegurar as necessidades imediatas da população	Assegurar a preservação dos recursos naturais	Assegurar uma gestão eficiente dos recursos financeiros

*Quadro 1.1. Os pilares da Teoria da Sustentabilidade*

Fonte: Adaptado de AA.VV. (2008), *Sustentabilidade para Principiantes*, (Online). Disponível em <http://www.sustentare.pt/pdf/Research1%20-%20Sustentabilidade-Principiantes.pdf>.

Em resumo, a teoria da sustentabilidade advém do conceito de desenvolvimento sustentável que é “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”<sup>4</sup>.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, importa atribuir especial relevância ao pilar económico da teoria da sustentabilidade, intimamente relacionado com o conceito de *Fundraising*, sobre o qual recai o tema desta Dissertação de Mestrado.

Dentro da Sustentabilidade Financeira, e de acordo com a perspetiva de León (2001), esta baseia-se em quatro pilares: 1. Planeamento Estratégico e Financeiro; 2. Diversificação da Receita; 3. Gestão Administrativa e Financeira Adequada; 4. Geração de Receitas Próprias.

#### **1.4. O *Fundraising***

De acordo com os pilares identificados anteriormente por León (2001), fica claro que, para a obtenção da sustentabilidade financeira, as Organizações Sem Fins Lucrativos devem ser um motor de geração de recursos próprios, o que determina o seu trabalho, bem como a sua sobrevivência. Devem ser capazes de diversificarem as suas fontes de receita, captando novos parceiros, apoios e doadores, bem como novos recursos e desenvolverem e implementarem uma estratégia de comunicação abrangente e estruturada que lhes permita aplicar os fundamentos do Marketing Social, de modo a poderem alargar a sua intervenção, em termos de respostas sociais e de ajuda às populações. E, mais importante de tudo, conquistar a sua autonomia por parte do

---

<sup>4</sup> Relatório Brundtland, 1987 cit. em AA.VV. (2008), *Sustentabilidade para Principiantes* (Online), p. 4. Disponível em <http://www.sustentare.pt/pdf/Research1%20-%20Sustentabilidade-Principiantes.pdf>.

Estado, que tem vindo a diminuir os apoios canalizados para o Sector Social e que muitas vezes são apenas a única fonte de receita das diversas organizações.

O *Fundraising* é, por isso, um exemplo de uma estratégia de captação própria de recursos para as Organizações Sem Fins Lucrativos, sendo também um conceito fundamental para o desenvolvimento deste trabalho de investigação, pelo que importa delimitar a sua definição e identificar os seus pressupostos, estratégias e técnicas.

Tendo a sua origem na cultura inglesa e não havendo ainda uma tradução literal para este termo, epistemologicamente, *Fundraising* refere “a forma como as organizações sem fins lucrativos se organizam para obter subsídios e contribuições para a sua organização” (Abreu, 2009:15). *Fundraising* significa, assim, a captação de donativos que uma organização deve procurar, de modo a conseguir alargar o seu leque de recursos.

Autores internacionais defendem a mesma definição para este conceito. Por exemplo, para Cannon (2011), o *Fundraising* refere-se a abordagens diretas de angariação de fundos para o desenvolvimento das atividades das instituições.

*Fundraising* está, por isso, relacionado com filantropia no sentido do apoio que se dá ao próximo através dos donativos a instituições de solidariedade social, trabalhando para uma maior justiça social e para uma diminuição das desigualdades na nossa sociedade.

Em Portugal, segundo Almendra (2014), o conceito de *Fundraising* ainda não é muito estudado, nem as organizações estão ainda muito familiarizadas com as suas práticas, mas é já possível verificar uma maior abertura das mesmas a essas técnicas para fazer face à falta de recursos com a qual se deparam, fruto, em muitos casos, da contenção orçamental imposta pelo Estado.

No entanto, as estratégias de *Fundraising* não se resumem apenas a estratégias de captação de recursos financeiros para as instituições, envolvendo muito mais questões do que essas, contribuindo para a sustentabilidade da instituição e para o estabelecimento de uma relação entre o doador e a própria missão da organização. Neste sentido, as organizações devem procurar incluir na sua estratégia de gestão os pressupostos do Marketing Social e da comunicação, o que permitirá dar a conhecer a uma escala mais alargada a missão, visão e valores da instituição, podendo, posteriormente, captar um maior número de doadores, o que lhes permitirá a captação de mais receitas. Para além disto, as organizações estão cada vez mais conscientes de que o sucesso da angariação de fundos está estreitamente relacionado com a

preservação da sua imagem, pois só assim conseguirão competir com outras instituições (Pereira citado em Almendra, 2014).

De facto, o *Fundraising* pressupõe a captação de doadores para as organizações, mas tem também, como um dos seus principais objetivos a sensibilização do público para o mérito da missão, visão e valores de uma mesma entidade, isto é, a capacidade das pessoas ajudarem uma organização é tanto maior quanto maior for o mérito que reconhecerem na sua missão e trabalho desenvolvidos. Nas campanhas de angariação de fundos deve, por isso, haver um apelo tanto ao lado racional como emocional dos doadores e dos potenciais, isto é, é necessário apelar aos sentimentos dos doadores incentivando-os a fazerem um donativo, mas tornando-os também comprometidos com o apoio ao próximo (Hafner referido em Drucker, 1990).

Importa ainda ter em consideração que segundo Hafner, referido em Drucker (1990), o sucesso das campanhas de angariação de fundos depende do modo como a relação com o doador é estabelecida e também da preocupação em solicitar um donativo proporcional ao seu rendimento.

Todo este trabalho deve ser desenvolvido de uma forma transparente em que quem doa possa realmente conhecer a causa que está a apoiar e a finalidade do donativo, permitindo estabelecer uma relação de confiança, fidelizando os doadores.

A necessidade de as organizações captarem novos recursos financeiros revela-se tão fundamental nos dias de hoje que são já muitas as empresas especializadas que se dedicam a estas questões e que desenvolvem um trabalho de consultoria de apoio às instituições neste âmbito. Para além disto, muitas instituições e associações implementaram já departamentos especializados e dedicados a estas tarefas:

*“Hoje em dia, muitas organizações têm já uma área específica para trabalhar a angariação de fundos, a comunicação e o marketing”<sup>5</sup>.*

Dentro desta área, o trabalho de captação de fundos é desenvolvido por um *Fundraiser*, isto é, alguém que dedica a sua atividade a planear e a implementar ações que permitam às Organizações Sem Fins Lucrativos angariar novas receitas que estarão ao serviço da sua missão

---

<sup>5</sup> Citação de Mariana Rebelo de Andrade, Diretora de Desenvolvimento de Negócio da *Call to Action*, em entrevista à Educação e Informação da Associação Mutualista do Montepio. Fonte: Anon (2013), *Como ser um bom fundraiser?*, (Online). Disponível em <http://ei.montepio.pt/como-ser-um-bom-fundraiser/>.

e do seu trabalho, bem como fortalecer as relações com os diferentes *stakeholders*: “conhecer os doadores e acompanhá-los para que se mantenham sempre ligados à causa, desenvolver relações com os parceiros, doadores, apoios..., e desenvolver, implementar e controlar o plano de ação de angariação de fundos”<sup>6</sup>.

São muitas as ferramentas e estratégias ao serviço do *Fundraising* e que devem ser aplicadas e implementadas de acordo com as necessidades de uma organização, mas também tendo em conta o objetivo que se pretende alcançar. As diferentes estratégias são definidas caso a caso, tendo finalidades específicas, mas também características mais relacionadas com determinada organização do que com outra, sendo os resultados avaliados apenas a médio e longo prazo, pois o sucesso da angariação de fundos demora algum tempo.

Segundo Silvestre (2009) e Norton e Culshaw (2000), as várias estratégias de *Fundraising* podem ser identificadas do seguinte modo:

- Organização de Eventos
- Estratégias *Face-to-Face*
- Candidaturas a Fundos e Programas
- Gestão e Angariação de Sócios
- Técnicas de Comunicação mais Emocional (redação e envio de cartas/SMS, telefonemas, gestão de *mailing*)
- Ações de *Telemarketing*
- Campanhas Porta-a-Porta
- Peditórios de Rua
- Rifas e Sorteios
- Organização de Leilões Sociais
- Captação de Pequenos Doadores
- Captação de Grandes Doadores
- Criação/desenvolvimento de Negócios Sociais

---

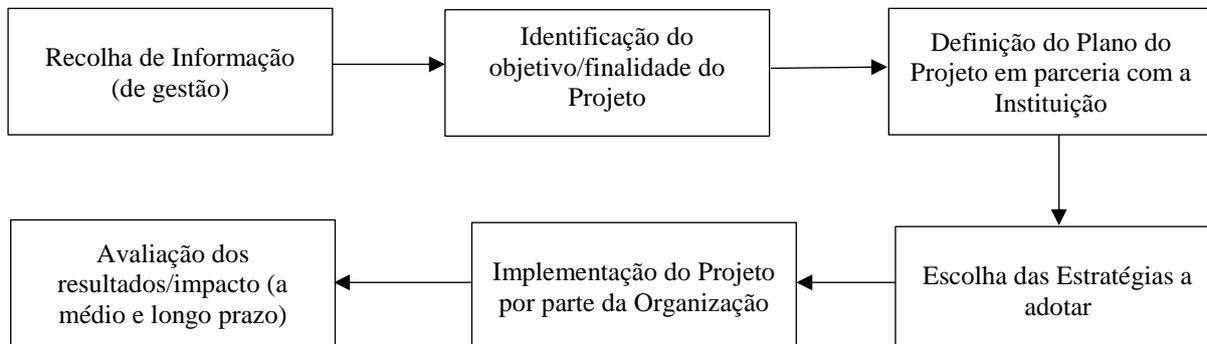
<sup>6</sup> Citação de Mariana Rebelo de Andrade, Diretora de Desenvolvimento de Negócio da *Call to Action*, em entrevista à Educação e Informação da Associação Mutualista do Montepio. Fonte: Anon (2013), *Como ser um bom fundraiser?*, (Online). Disponível em <http://ei.montepio.pt/como-ser-um-bom-fundraiser/>.

- Desenvolvimento e Venda de Produtos de *Merchandising*
- Estabelecimento de Parcerias
- Estratégias de *Customer Relationship Management* (CRM) que permitam a fidelização dos doadores às causas que apoiam
- Entre outras.

No entanto, não é possível identificar as estratégias que são mais ou menos eficazes, pois cada caso é um caso. As estratégias de *Fundraising* devem ser adotadas consoante o objetivo que se pretende alcançar, após um estudo e caracterização da organização e da sua conjuntura, devendo o seu impacto ser medido e avaliado.

Hoje em dia, as estratégias digitais e relacionadas com as redes sociais assumem um papel determinante na angariação de fundos tendo em conta a evolução tecnológica a que assistimos numa sociedade em que o digital ganha cada vez mais peso.

A Figura 1.2 refere as diferentes etapas de um projeto de *Fundraising* desde o seu início até à sua implementação.



*Figura 1.2. Etapas de um Projeto de Fundraising*  
*Fonte: Adaptado de Bray (2013)*

Após a tipificação das diferentes estratégias de *Fundraising*, é importante perceber alguns pressupostos subjacentes aos planos e projetos desta atividade que se revela tão importante para as organizações. Segundo Bradshaw, referido em Almendra (2014):

- A implementação destes projetos requer algum investimento por parte das organizações cujas direções nem sempre estão dispostas a fazê-lo;

- É importante, tal como já foi referido, que os doadores e o público em geral possam conhecer a aplicação dos donativos e quais as atividades da organização para que sintam confiança e a considerem fidedigna levando os doadores já existentes a continuarem os seus donativos e podendo captar novos. Será importante, a este nível, a construção de relatórios públicos e transparentes que incluam essas mesmas iniciativas e os seus resultados;
- As direções das organizações devem ter consciência que a angariação de fundos e doadores requer algum tempo, avaliando-se o seu impacto não de forma imediata, mas apenas a médio e longo prazo;
- As estratégias de *Fundraising* para serem eficazes devem ter uma envolvimento emocional que crie nos doadores um sentimento de pertença que lhes permita identificarem-se com a missão da associação que estão a apoiar/ajudar, sendo este um dos fatores chave para o sucesso das mesmas. Isto é, num processo de angariação de fundos um doador fica cada vez mais comprometido com uma organização e disponível para a realização de donativos, quanto maior for a sua envolvimento emocional em todo o processo e com a causa que está a apoiar.

Atualmente, porém, nem todas as Organizações Sem Fins Lucrativos estão abertas e disponíveis para a implementação destas estratégias, havendo ainda muita resistência por parte das direções, dos Órgãos Sociais, das equipas de Recursos Humanos e de todos aqueles sobre quem recai o processo de decisão, o que dificulta a angariação de novas receitas e de novos fundos.

Fica, assim, visível a importância desta nova ferramenta ao serviço das Organizações Sem Fins Lucrativos que pode ter um papel determinante na sua profissionalização e ainda como forma de se tornarem mais autónomas financeiramente.

## **2. O Objeto de Estudo**

A presente Dissertação centra-se na operação de *Fundraising* a propósito da iniciativa da Operação Nariz Vermelho. Para tal, serão identificadas várias estratégias de *Fundraising*, umas que foram implementadas de uma forma mais profissional, através do trabalho de uma consultora, a *Call to Action*, e outras que foram implementadas por iniciativa própria por parte da instituição em análise com base nos recursos que dispõem.

Tomámos como exemplo a *Call to Action*, por ser uma empresa de referência no âmbito desta área, e ainda a Operação Nariz Vermelho, muito conhecida e uma parceira da empresa, e que permitirá perceber melhor o impacto do trabalho desenvolvido e do investimento realizado. Torna-se, por isso, necessário fazer uma breve descrição dos objetos de estudo, justificando melhor a sua escolha e apresentando a sua missão, visão e respostas, bem como um pouco do trabalho que desenvolvem.

### **2.1. A Call to Action**

A *Call to Action* é uma empresa privada, fundada em Portugal em 2007, com especialização na área do Marketing, Gestão em Comunicação e *Fundraising*, sendo pioneira no nosso país e baseando-se em estratégias internacionais aprendidas pelas suas duas sócias fundadoras durante a sua experiência no estrangeiro.



*Figura 1.3. Logótipo da Call to Action*

Fonte: [www.calltoaction.pt](http://www.calltoaction.pt)

A missão da *Call to Action* é muito vasta e apresenta duas vertentes: uma direcionada para um trabalho com as Organizações Sem Fins Lucrativos, ajudando-as “a criar e desenvolver o *Fundraising* para cumprirem a sua missão com sustentabilidade financeira”<sup>7</sup>, desenvolvendo projetos de consultoria em termos de Marketing, de comunicação e de estratégias de captação de recursos financeiros, entre outros; e ainda uma outra vertente mais direcionada para o trabalho com empresas, ajudando-as a porem em prática as questões da responsabilidade social, de modo a gerarem um maior impacto social e a desempenharem um papel significativo no

---

<sup>7</sup> Fonte: [www.calltoaction.pt](http://www.calltoaction.pt).

desenvolvimento da Comunidade onde se inserem e contribuindo para uma maior sustentabilidade da sociedade.

Trabalhando numa ótica de consultoria, a *Call to Action* define projetos de consultoria em conjunto com as instituições e empresas clientes que, depois, devem pôr em prática de acordo com o estabelecido e estipulado no plano definido, havendo a possibilidade de ser dado suporte e apoio nesta fase do projeto.

A *Call to Action* presta um conjunto muito variado de serviços em diferentes áreas e sectores, sendo possível destacar alguns, nomeadamente, a Consultoria em *Fundraising*, as Ferramentas de *Fundraising*, a Avaliação de Impacto Social, a Gestão e Marketing das Organizações, a Responsabilidade Social das Empresas e a Formação.

Todos os projetos, tanto para com as empresas como para com as Organizações Sem Fins Lucrativos, são antecidos por um diagnóstico prévio que permite identificar o serviço mais adequado às necessidades de cada instituição/entidade e que permitirá a elaboração de um plano de resposta personalizado e individualizado, sendo cada situação analisada caso a caso e tendo em conta as suas características.

Para além disto, para a concretização da sua atividade, a *Call to Action* reúne uma equipa multidisciplinar, especializada em áreas como a comunicação, o marketing e a gestão ao serviço dos seus clientes e empenhada na procura das melhores soluções para as suas necessidades, implementando projetos direcionados e focados na eficiência e eficácia das respostas aos desafios a que se propõem.

Dentro dos projetos já desenvolvidos com as Organizações Sem Fins Lucrativos, e sendo esses os projetos em que se foca o presente trabalho, é possível observar a sua diversidade, tanto em termos de instituição cliente como nas finalidades e objetivos que se pretendem alcançar.

O Quadro 1.2 elenca alguns exemplos de Organizações Sem Fins Lucrativos para as quais a *Call to Action* desenvolveu projetos de consultoria, identificando os objetivos e finalidades que se pretendiam atingir.

Objetivos/Finalidades	Organizações Sem Fins Lucrativos									
	ACAPO	Convento dos Cardaes	Associação Salvador	Banco Alimentar de Setúbal	Casa dos Rapazes	Fundação Rui Osório de Castro	Vale de Acór	Associação Coração Amarelo	BUS – Bens de Utilidade Social	APDP – Diabetes de Portugal
Elaboração de Planos Estratégicos de Angariação de Fundos	x	x	x		X	x		x	x	x
Criação de grupo de Doadores Regulares		x					x			
Elaboração de Relatórios de Atividades Anuais			x							
Criação da Razão para Apoiar (diversos projetos)					X	x	x		x	
Projetos de Consultoria em <i>Governance</i>								x		
Apoio ao Site									x	
Definição da Estratégia de Comunicação com os Doadores				X					x	
Definição de Estratégias para Reativação de Associados										x
Campanhas de Marketing e Telemarketing										x

Quadro 1.2. Exemplos de Instituições clientes da Call to Action em função dos objetivos propostos

Fonte: Elaboração da Autora com base em [www.calltoaction.pt](http://www.calltoaction.pt)

Através da análise do quadro anterior, com referência às instituições trabalhadas pela *Call to Action* de acordo com as suas necessidades e os objetivos que pretendiam alcançar, é possível perceber que o *handicap* mais comum nestas se relaciona com a definição de um planeamento estratégico em termos de angariação de fundos. Isto é, a maioria das organizações necessita do apoio da *Call to Action* logo desde o início de todo o processo, não estando, na maioria dos casos, a integrar na sua gestão anual uma preocupação com a diversificação das suas fontes de receita.

No entanto, e enquanto empresa empenhada em valorizar o apoio às organizações clientes, a *Call to Action* compreende que o sucesso não se consegue num trabalho única e exclusivamente solitário, tendo estabelecido parcerias que lhe permitem assegurar a sua sustentabilidade, bem como reforçar a sua posição no mercado e melhorar o seu serviço, tanto para com as instituições como para com as empresas. Assim, na carteira de parceiros da *Call to Action* encontramos diferentes empresas nacionais e internacionais de âmbitos diferenciados, podendo ser destacadas as seguintes:

- *Mira Kelly*, uma empresa de consultoria em *Fundraising* especializada em Organizações Sem Fins Lucrativos;
- *Brandkey*, uma empresa especializada em ativação de marca;
- *EasyPay* Sistemas de Pagamentos;
- *YourVoice*, uma empresa de *telemarketing* que trabalha em prol dos clientes e da satisfação das suas necessidades;
- *Software* Captação e Gestão de Donativos;
- *eSolidar*, uma plataforma portuguesa que permite às organizações a angariação de fundos para as suas missões, pondo à sua disposição os recursos necessários;
- *Impact Hub*, uma plataforma que permite o estabelecimento de parcerias na área do *Fundraising*.

## **2.2. A Operação Nariz Vermelho**

Para esta investigação foi selecionada uma outra entidade com o objetivo de perceber, tendo como referência um caso concreto, o trabalho que é desenvolvido pela *Call to Action* nas suas diferentes áreas, bem como o impacto que é gerado – a Operação Nariz Vermelho.



*Figura 1.4. Logótipo da Operação Nariz Vermelho*

*Fonte: [www.narizvermelho.pt](http://www.narizvermelho.pt)*

Inspirada numa prática já existente nos Estados Unidos e fundada a 4 de Junho de 2002, por Beatriz Quintella, a Operação Nariz Vermelho é uma Instituição Particular de Solidariedade Social que tem como missão desenvolver um trabalho artístico em serviços pediátricos dos hospitais do nosso país, com o objetivo de levar um pouco de alegria e boa disposição às crianças e jovens que se encontram internados, muitas vezes com doenças crónicas e em fase terminal. Os seus diversos profissionais são especializados e dedicam a sua vida a “levar alegria à criança hospitalizada, aos seus familiares e profissionais de saúde, através da arte e imagem do *Doutor Palhaço*, de forma regular e com uma equipa de profissionais com formação específica”<sup>8</sup>.

A Operação Nariz Vermelho iniciou a sua atividade com apenas três Doutores Palhaços e em apenas três serviços pediátricos - Hospital de Santa Maria, Instituto Português de Oncologia e Hospital Dona Estefânia – mas rapidamente percebeu a importância do seu trabalho e a necessidade crescente de levar sorrisos e boa-disposição a muitas crianças internadas em outras unidades hospitalares, estando, atualmente, presente em catorze hospitais portugueses localizados em quatro cidades do país – Lisboa, Porto, Coimbra e Braga.

O Quadro 1.3 ilustra a distribuição semanal por unidade hospitalar das visitas dos Doutores Palhaços.

---

<sup>8</sup> Fonte: [https://www.narizvermelho.pt/epages/1290-080722.sf/pt\\_PT/?ObjectPath=/Shops/1290-080722/Categories/ONV/QuemSomos](https://www.narizvermelho.pt/epages/1290-080722.sf/pt_PT/?ObjectPath=/Shops/1290-080722/Categories/ONV/QuemSomos)

Cidade	Unidade Hospitalar	Periodicidade		
		Segunda-feira	Terça-feira	Quinta-feira
Lisboa	Hospital Santa Maria	x		x
	Hospital D. Estefânia		x	x
	Hospital São Francisco Xavier	x		
	Instituto Português de Oncologia Lisboa	x		x
	Hospital Garcia de Orta	x		
	Hospital Dr. José Almeida		x	
	Centro de Medicina de Reabilitação de Alcoitão			x
	Hospital Fernando Fonseca			x
	Hospital de Santa Marta		x	
Porto	Instituto Português de Oncologia do Porto	x		x
	Hospital de São João	x		
	Centro Materno-Infantil do Norte		x	
Coimbra	Hospital Pediátrico de Coimbra		x	x
Braga	Hospital de Braga		x	

*Quadro 1.3. Distribuição Semanal por Unidade Hospitalar das Visitas dos Doutores Palhaços*

*Fonte: Adaptado de [www.narizvermelho.pt](http://www.narizvermelho.pt)*

Ao nível da sua gestão, esta é uma associação constituída por cerca de cerca de 80 sócios ativos e participativos, sendo os órgãos sociais compostos por membros voluntários, constituindo a Assembleia Geral, o Conselho Fiscal e a Direção, sendo esta última responsável pelas decisões de âmbito estratégico.

Para além disto, para levar a cabo a sua missão e conseguir levar alegria a cada vez mais crianças, a Operação Nariz Vermelho conta ainda com o trabalho de muitos voluntários. Encarado como “uma actividade inerente ao exercício de cidadania que se traduz numa relação solidária para com o próximo, participando, de forma livre e organizada, na solução dos problemas que afectam a sociedade em geral”<sup>9</sup>, o trabalho voluntário assume cada vez mais um papel determinante na prossecução dos objetivos e da missão das Instituições, numa ótica de bem-comum e de ajuda ao próximo e a Operação Nariz Vermelho não é exceção. No dia-a-dia desta instituição, os voluntários muito contribuem em iniciativas de angariação de fundos e ainda no desempenhar de algumas tarefas mais burocráticas e administrativas fundamentais, mas que requerem alguma formação mais específica.

Como Instituição Sem Fins Lucrativos, a Operação Nariz Vermelho tem como fontes de rendimentos, que se traduzem em novos recursos essenciais para a concretização das suas atividades, as quotizações dos sócios, os donativos, as participações de empresas e ainda os fundos angariados em campanhas e eventos.

Para além disto, esta associação aposta fortemente em campanhas de angariação de novos sócios, bem como de novas empresas doadoras que lhe permitam a angariação de novos fundos canalizados para o desenvolvimento de novas atividades e de respostas a novos problemas, podendo desenvolver o seu trabalho em cada vez mais unidades hospitalares.

Neste momento, e face aos problemas económico-financeiros que a nossa sociedade enfrenta, um dos grandes desafios que a Operação Nariz Vermelho enfrenta prende-se com o facto de atualmente as grandes empresas e fundações terem reduzido substancialmente as verbas que lhe estavam alocadas. Assim, torna-se necessário um trabalho de angariação de donativos de particulares, isto é, a angariação de muitos doadores de pequenas quantias.

Para além de todas as iniciativas referidas para angariação de fundos, a Operação Nariz Vermelho desenvolve ainda uma atividade de venda online de vários produtos de

---

<sup>9</sup> Decreto-Lei n.º 389/99, de 30 de Setembro.

*merchandising* o que se traduz na promoção e divulgação da sua imagem enquanto marca e de construção de notoriedade e ainda na obtenção de algumas receitas.



*Figura 1.5. Exemplos de Campanhas da Operação Nariz Vermelho para Angariação de Fundos*

*Fonte: [www.narizvermelho.pt](http://www.narizvermelho.pt)*

O Quadro 1.4 ilustra a caracterização da Operação Nariz Vermelho tendo em conta alguns indicadores como missão, visão, valores, objetivo, principais fontes de receita, número de associados e número de colaboradores.

<b>Caracterização da Operação Nariz Vermelho</b>	
<b>Missão</b>	“Levar alegria à criança hospitalizada, aos seus familiares e profissionais de saúde, através da arte e imagem do <i>Doutor Palhaço</i> , de forma regular e com uma equipa de profissionais com formação específica.”
<b>Visão</b>	“Somos uma instituição de referência do trabalho de artistas profissionais junto de populações vulneráveis. Somos agentes de transformação de momentos.”
<b>Valores</b>	“Alegria, Autenticidade, Arte do Palhaço, Confiança, Cooperação, Empatia e Profissionalismo.”
<b>Objetivo</b>	“Solidificar a presença nos hospitais como instituição indispensável e de referência.”
<b>Fontes de Receita</b>	Donativos, quotizações de sócios, vendas online.
<b>Número de Associados</b>	Cerca de 80 Associados.
<b>Número de Colaboradores</b>	22 Doutores e 12 profissionais.

*Quadro 1.4. Caracterização da Operação Nariz Vermelho*

*Fontes: Adaptado de [www.narizvermelho.pt](http://www.narizvermelho.pt)*



## **CAPÍTULO II – Opções Metodológicas**

### **1. Objetivos da Investigação**

Para a elaboração da presente Dissertação de Mestrado importa estabelecer e definir alguns objetivos que permitirão perceber o que se pretende com a elaboração do trabalho proposto e que permitem clarificar um pouco melhor a pertinência desta investigação. Para além disto, os objetivos permitem guiar o trabalho que será desenvolvido, tornando mais claro e perceptível o percurso traçado.

Assim, os sub-objetivos da presente investigação sobre o tema “Estratégias de *Fundraising* para a Sustentabilidade Financeira das Organizações Sem Fins Lucrativos: a experiência da Operação Nariz Vermelho” são os seguintes:

- Compreender os desafios associados à sustentabilidade financeira das Organizações Sem Fins Lucrativos;
- Perceber a necessidade de as Organizações Sem Fins Lucrativos captarem novos recursos;
- Analisar o conceito *Fundraising*;
- Perceber que estratégias e ferramentas as Organizações Sem Fins Lucrativos podem utilizar para captação de recursos;
- Apresentar algumas estratégias de *Fundraising* que possam contribuir para potenciarem o trabalho das Organizações Sem Fins Lucrativos;
- Analisar o trabalho de consultoria realizado pela *Call to Action* no âmbito das estratégias que potenciam a sustentabilidade financeira das instituições;
- Avaliar o contributo do trabalho da *Call to Action* no desenvolvimento da Operação Nariz Vermelho.

## **2. Metodologia**

Para a elaboração da presente dissertação de Mestrado, foi realizada uma aprofundada entrevista presencial semiestruturada (ver guião no Anexo A) com a responsável máxima da *Call to Action*, entrevista que foi precedida de *desk research* sobre as temáticas em estudo.

A metodologia deste trabalho não se concretiza verdadeiramente num estudo de caso, uma vez que não foi realizada uma análise aprofundada de toda a atividade da *Call to Action*, mas sim uma microanálise muito focada na sua componente de angariação de donativos para as Organizações Sem Fins Lucrativos, o que representa apenas um dos vários serviços propostos pela empresa.

Por outro lado, a análise centrou-se especificamente no caso de uma campanha, por forma a poder observar, num caso concreto, as várias variáveis contextuais que devem ser analisadas.

Assim, e mesmo não se tratando tecnicamente de um verdadeiro *case study*, vale a pena referir alguns argumentos esgrimidos contra e a favor desta metodologia de investigação que é, parecidos, a que mais se assemelha do método utilizado no contexto desta investigação.

Vários autores criticam este método, considerando não ser o mais adequado para a produção de conhecimentos teóricos e de desenvolvimento científico na área das ciências sociais. Segundo Martins (2004), por exemplo, as grandes questões prendem-se com a representatividade, isto é, saber até que ponto o caso escolhido será representativo do conjunto de casos existentes numa sociedade; e ainda com a subjetividade, que deriva da aproximação entre sujeito e objeto (empírico) do conhecimento, pesquisador e pesquisado, o que poderá influenciar o trabalho a ser desenvolvido.

Todavia, as críticas apresentadas são também contestadas por outros autores que consideram o estudo de caso muito válido para a investigação científica. É o caso de Flyvbjerg (2006), quando afirma: “*it is falsification, not verification, that characterizes the case study. Moreover, the question of subjectivism and bias toward verification applies to all methods, not just to the case study and other qualitative methods*” (p.235).

No âmbito da presente investigação, e no que diz respeito à entrevista semiestruturada, trabalhou-se, pois, a partir de um método de observação indireta, utilizando como instrumento de observação um questionário/guião de entrevista, como sugerido por Quivy e Campenhoudt (2008), sendo a abordagem qualitativa, descritiva e explicativa.

Segundo Godoy (1995), um trabalho qualitativo é desenvolvido tendo como base várias tipologias de documentos, como, por exemplo, transcrições de entrevistas, anotações de campo, fotografias, desenhos, entre outros.

Assim, para a elaboração do trabalho empírico da presente Dissertação de Mestrado, considerou-se pertinente o recurso à *Call to Action*, como entidade vocacionada para o delinear de estratégias e processos com o objetivo de promover a sustentabilidade financeira das organizações com as quais estabelece uma parceria de trabalho. Analisar-se-á, por isso, o trabalho desenvolvido por esta empresa como forma de identificação de estratégias de *Fundraising* implementadas de uma forma profissional numa e por uma organização sem fins lucrativos.

Para a metodologia da presente Dissertação, e no que diz respeito a entrevistas, segundo Quivy e Campenhoudt (2008), a literatura considera diversos tipos, dos quais nos interessam particularmente os seguintes:

- **Entrevista Semi-diretiva:** composta por um conjunto de perguntas-guia, relativamente abertas, a partir das quais é importante receber uma informação da parte do entrevistado de acordo aos temas em estudo;
- **Entrevista Centrada:** este tipo de entrevista analisa o impacto de um acontecimento ou de uma experiência concreta. São dirigidas questões a sujeitos que vivenciaram ou participaram nessa experiência com o objetivo de analisar os seus efeitos positivos e negativos.

De acordo com os métodos referidos, a Entrevista Semi-diretiva foi aplicada de forma presencial a uma das responsáveis da *Call to Action*, Madalena da Cunha, com o objetivo de poder caracterizar a empresa e perceber o trabalho que desenvolve com as Organizações Sem Fins Lucrativos - os seus clientes - e dando a conhecer as estratégias e as metodologias que aplica e como se desenvolve e implementa todo o trabalho de consultoria em Marketing e *Fundraising*.

Por outro lado, para avaliar o impacto do trabalho da *Call to Action*, foi realizada uma Entrevista Centrada a Rosária Jorge, Diretora Executiva da Operação Nariz Vermelho (ver guião no Anexo B), que permitiu perceber os obstáculos que a instituição enfrenta atualmente em termos da sua sustentabilidade financeira e, de forma concreta, as melhorias que os investimentos realizados

em *Fundraising* trouxeram para o seu desenvolvimento, sustentabilidade financeira e visibilidade da instituição.

Para além disto, através da entrevista a Rosária Jorge foi, ainda, possível perceber que outras estratégias de angariação de fundos têm vindo a ser desenvolvidas pela própria instituição como forma de complementar o equilíbrio das contas da instituição.

Toda a metodologia foi antecedida por uma pesquisa documental de autores de referência e sua análise que se constituiu “como um esforço cuidadoso para a descoberta de novas informações ou relações e para a verificação e ampliação do conhecimento existente” (Godoy, 1995: 58).

## **CAPÍTULO III – Estudo Empírico**

### **1. Análise e Discussão de Resultados**

Neste ponto, serão apresentados e discutidos os resultados do Estudo de Caso com o objetivo de perceber qual a importância do *Fundraising* para a sustentabilidade financeira das Organizações Sem Fins Lucrativos e quais as estratégias que podem ser adotadas, i.e., a inquietação que fundamenta este estudo. Mais concretamente, tentar-se-á perceber o contributo que essas estratégias, tanto as implementadas com recurso ao trabalho desenvolvido pela *Call to Action*, como as desenvolvidas por iniciativa própria, produziram na vida e no trabalho da Operação Nariz Vermelho.

Tal como referido, as estratégias de *Fundraising* podem ser assumidas como uma mais-valia para as Organizações Sem Fins Lucrativos fazerem face aos problemas financeiros que enfrentam, podendo encontrar novas fontes de receita, que as ajudarão no desenvolvimento e manutenção das suas atividades, mas também no seu reconhecimento e notoriedade.

Importa, ainda, lembrar que, com vista a planear a execução das estratégias de *Fundraising* que serão adotadas por uma organização sem fins lucrativos, torna-se fundamental começar por delinear um plano encarado como o ponto de partida para todo o trabalho que será desenvolvido, por norma, por um período de um ano. Segundo Bray (2013), esse plano deve incluir:

- uma estimativa do horizonte temporal para a sua execução, bem como a calendarização das diferentes atividades;
- uma identificação clara dos vários objetivos que se pretendem atingir, como por exemplo, em termos de financiamento, da promoção das instituições, da formação dos seus quadros, entre outras;
- uma identificação das tarefas e respetivos responsáveis.

Este plano deve comprometer os responsáveis pelas várias atividades, devendo ser acompanhado em permanência, com vista a aferir o alcance dos objetivos e das atividades planeadas para cada momento, sendo permanentemente atualizado em virtude da sua monitorização e acompanhamento (Bray, 2013).

No entanto, importa referir que, dentro do *Fundraising* muitas são as estratégias que podem ser identificadas e adotadas, não havendo estratégias mais ou menos eficazes, estando a sua eficácia

dependente do objetivo, da finalidade e da necessidade a que uma instituição pretende responder. Compreender as características de uma organização é o ponto de partida para a escolha das estratégias a adotar, sendo este um trabalho exigente e difícil. A aplicação das estratégias tem, por isso, um carácter subjetivo e muito dependente do momento e circunstâncias que a instituição atravesse, da aplicação das receitas, bem como dos *stakeholders* que serão envolvidos.

Para o desenvolvimento do presente trabalho e para a compreensão dos resultados que serão apresentados em seguida, e tendo como ponto de partida o exemplo aqui tomado em consideração, importa, contudo, esclarecer um pressuposto: no seu trabalho, a *Call to Action* não realiza angariação de fundos, não sendo essa a sua atividade, nem o seu *core business*. Sendo uma consultora, a sua missão para com as instituições é ajudá-las a realizarem angariação de fundos de uma forma eficaz, dando-lhes ferramentas e ajudando-as na definição e implementação dos projetos. Daí que todo e qualquer projeto comece pela recolha de informação essencial para a identificação das necessidades da organização e que será o ponto de partida para a construção do *draft* e posterior desenvolvimento e implementação do plano traçado.

Trabalhar com e para as Organizações Sem Fins Lucrativos pode revelar-se muito desafiante, mas também muito difícil. Segundo Madalena da Cunha, responsável pela *Call to Action*, essa dificuldade traduz-se em dois aspetos fundamentais:

- O sector não lucrativo apresenta significativas dificuldades económicas, não tendo, as organizações disponibilidade para investir em consultoria, estando todo (ou quase todo) o seu *budget* canalizado para os seus custos fixos;
- As estruturas de Recursos Humanos são habitualmente pouco sólidas, sendo ainda difícil encontrar instituições que integrem já na sua organização departamentos ligados a áreas como o Marketing e a Comunicação, e profissionais especializados, o que, muitas vezes, inviabiliza o trabalho que se possa querer fazer em termos de angariação de fundos e *Fundraising*.

A Operação Nariz Vermelho, apesar de ser uma associação bastante reconhecida no nosso país, é um exemplo de uma instituição que também tem enfrentado vários desafios ao nível da sua sustentabilidade, tendo por isso de adotar no seu planeamento algumas estratégias que lhe

permitam colmatar os seus *handicaps*. Segundo Rosária Jorge, Diretora Executiva da Operação Nariz Vermelho,

*“o grande desafio que a Operação Nariz Vermelho tem enfrentado prende-se com o impacto na captação de fundos, sendo que as empresas viram o seu budget de responsabilidade social reduzir-se significativamente e os maiores apoios que recebíamos, que vinham de empresas ou fundações diminuíram e tivemos de apostar na angariação de fundos de particulares”<sup>10</sup>.*

Neste sentido, e sendo esta uma tarefa bastante difícil e complexa, a Operação Nariz Vermelho recorreu ao trabalho e apoio da *Call to Action* com a finalidade de encontrar soluções e estratégias mais diversificadas para fazer face às dificuldades em termos de sustentabilidade financeira que esta instituição, como muitas outras, tem vindo a enfrentar. O principal objetivo foi, por isso, repensar a estratégia ao nível da gestão e também desenvolver um trabalho em termos de angariação de fundos através da realização de uma campanha de captação de doadores regulares, tanto empresas como individuais, e também do seu *follow up*. Esta parceria com a *Call to Action* decorreu no ano 2009, sendo, de seguida, apresentadas as principais estratégias desenvolvidas e implementadas por esta consultora na Operação Nariz Vermelho.

Para além disto, serão ainda apresentadas outras estratégias de *Fundraising* desenvolvidas pela própria Operação Nariz Vermelho, como forma de angariação de novas receitas para a sua atividade. Claro que estas estratégias também poderiam ter sido implementadas com o suporte dos serviços de consultoria da *Call to Action*, mas, como verificado, as Organizações Sem Fins Lucrativos dispõem de poucos recursos financeiros tendo, na grande maioria das vezes, de ser as próprias a desenvolverem iniciativas de angariação de fundos para a sua sustentabilidade financeira.

---

<sup>10</sup> Entrevista a Rosária Jorge, Diretora Executiva da Operação Nariz Vermelho.

## **1.1. O apoio da *Call to Action* à Operação Nariz Vermelho: estratégias implementadas**

Numa primeira fase, serão apresentadas as estratégias de *Fundraising* implementadas pela Operação Nariz Vermelho com recurso a uma parceria estabelecida com uma consultora estratégica, a *Call to Action*, com o objetivo de perceber a importância do *Fundraising* e das suas estratégias para a sustentabilidade financeira das Organizações Sem Fins Lucrativos.

No entanto, importa referir que, apesar de a parceria com a *Call to Action* ter sido estabelecida apenas no ano 2009, essas mesmas estratégias continuam a ser desenvolvidas pela Operação Nariz Vermelho como formas de apoio à sua sustentabilidade financeira.

### **1.1.1. Redefinição do Posicionamento Estratégico**

Numa primeira fase, a parceria entre a *Call to Action* e a Operação Nariz Vermelho teve como principal enfoque um trabalho de definição de um plano estratégico de desenvolvimento sustentado da atividade da associação. De acordo com os responsáveis da Operação Nariz Vermelho este foi um passo decisivo no desenvolvimento da instituição, uma vez que

*“a capacidade de análise e de expertise da Call to Action no terceiro sector possibilitou alinhar a estratégia, definir um plano a cinco anos e sistematizar procedimentos, sendo crítico para a sustentabilidade da instituição”<sup>11</sup>.*

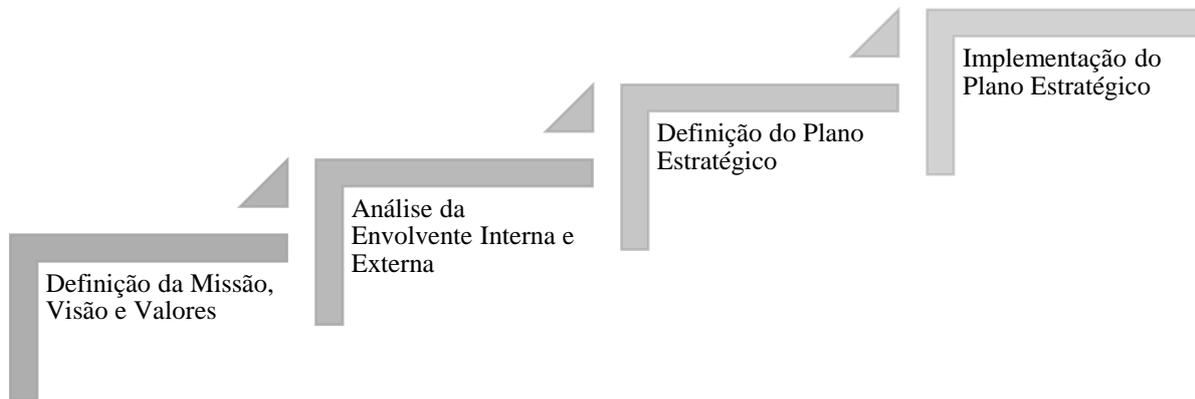
De facto, segundo Drucker e Nakauchi (1997), a aplicação da gestão e dos seus princípios (planeamento, organização, previsão e direção) é fundamental para as Organizações Sem Fins Lucrativos, embora em moldes diferentes dos do sector lucrativo. Uma boa gestão pressupõe, por isso, um planeamento antecipado, de modo a determinar a missão, a visão e os objetivos que uma mesma organização pretende atingir, pois é através das estratégias que se consegue pôr as ações e as atividades de uma organização sem fins lucrativos em prática alcançando os objetivos traçados (Drucker, 1990).

Assim, e como etapas fundamentais, a redefinição do posicionamento estratégico da Operação Nariz Vermelho incluiu uma reflexão sobre a missão, visão e valores da associação, seguindo-se uma análise da envolvente interna e externa, e, posteriormente, a definição do plano estratégico, a sua implementação e monitorização.

---

<sup>11</sup> Fonte: [www.calltoaction.pt](http://www.calltoaction.pt)

A Figura 3.1 representa as etapas para redefinição do posicionamento estratégico, linhas essas seguidas também no âmbito do projeto em análise:



*Figura 3.1. Etapas para a Redefinição do Posicionamento Estratégico  
Fonte: Elaboração da Autora com base na informação recolhida*

Importa, por isso, definir os vários elementos decisivos para a definição do posicionamento estratégico de uma organização sem fins lucrativos.

O primeiro elemento a ter em conta pelas Organizações Sem Fins Lucrativos é a missão, o que traduz o seu propósito e é fundamental para o seu sucesso, sendo este um dos principais pressupostos que caracteriza, e deixa bem patente, a diferença entre o sector não lucrativo e o sector lucrativo. Apenas as instituições sem fins lucrativos centram o seu planeamento nas atividades que desenvolvem, e não nos resultados financeiros que pretendem alcançar, como é o caso das empresas privadas, o que revela a sua preocupação constante com a causa social que defendem e com o fator humano tão fundamental para a sua atividade (Drucker, 1998).

Segundo Drucker (2005), embora a definição da missão de uma organização não seja um procedimento fácil, só a sua concreta definição permitirá perceber o trabalho exato de uma organização e a sua razão de ser, sendo o ponto de partida para o seu sucesso. De uma forma genérica, a missão traduz a resposta a perguntas como: “quem somos?”, “qual a nossa atividade?” e “a quem servimos?”. A consecução da missão deve ser guiada por vários princípios orientadores dos comportamentos e atitudes da organização, o que se traduz nos valores da associação (Drucker, 2005).

Já a visão de uma organização traduz a imagem que pretende transmitir aos seus *stakeholders*, bem como ao público em geral. Esta é uma das ferramentas mais importantes para as Organizações Sem Fins Lucrativos, pois, através dela, é possível perceber e compreender o impacto que tem na sociedade onde atua. A visão é, por isso, a forma como uma instituição se projeta, no futuro, na comunidade onde se insere.

A combinação das três ferramentas enunciadas permite projetar a organização a longo prazo, definindo os seus objetivos estratégicos que irão integrar e nortear a sua atividade.

Claro que a missão e a visão de uma instituição são conceitos atualizáveis que devem ser alterados sempre que seja necessário e assim se justifique, acontecendo o mesmo com a Operação Nariz Vermelho. Neste sentido, e tendo em conta que a parceria com a *Call to Action* remonta já ao ano 2009, isto é, há cerca de 8 anos, a Operação Nariz Vermelho já sentiu necessidade de rever essas mesmas máximas da instituição.

Assim, no Quadro 3.1 apresenta-se a aplicabilidade destes conceitos à luz do exemplo da Operação Nariz Vermelho aqui em estudo, tendo em conta os seus enunciados e caracterização no momento presente:

Missão	Por que existimos?	“Levar alegria à criança hospitalizada, aos seus familiares e profissionais de saúde, através da arte e imagem do <i>Doutor Palhaço</i> , de forma regular e com uma equipa de profissionais com formação específica.”
Visão	Para onde queremos ir?	“Somos uma instituição de referência do trabalho de artistas profissionais junto de populações vulneráveis. Somos agentes de transformação de momentos.”
Valores	Quais as regras que nos guiam?	“Alegria, Autenticidade, Arte do Palhaço, Confiança, Cooperação, Empatia, Profissionalismo.”
Objetivo	Onde quero estar a longo prazo?	“Solidificar a presença nos hospitais como Instituição indispensável e de referência.”

*Quadro 3.1. Caracterização da Operação Nariz Vermelho*

*Fonte: Elaboração da Autora com base na informação recolhida*

Desenvolvido em parceria com a *Call to Action*, e na opinião de Rosária Jorge, Diretora Executiva da Operação Nariz Vermelho, o plano delineado teve duas vertentes principais: uma vertente de consultoria estratégica, como foi perceptível, e uma outra de angariação de fundos, como se explicará nos próximos pontos.

### **1.1.2. Apoio de Empresas**

Como já foi referido, o trabalho desenvolvido entre a Operação Nariz Vermelho e a *Call to Action* teve também como objetivo a angariação de fundos, que segundo a *Call to Action*, perspetivou tanto a captação de receitas a partir de pessoas particulares como de grandes empresas.

A Operação Nariz Vermelho é uma instituição sem fins lucrativos e não usufrui de qualquer subsídio estatal para o desenvolvimento da sua missão, estando totalmente dependente dos fundos que consegue angariar. Fica, assim, claro que quanto mais diversificadas forem as fontes de receita, mais atividades esta associação consegue desenvolver e pôr em prática. Neste sentido, as organizações devem analisar as vantagens e consequências da dependência das entidades externas, tendo a capacidade de encontrar outras fontes de financiamento que possam explorar (Andrade e Franco, 2007).

De acordo com Rosária Jorge, Diretora Executiva da Operação Nariz Vermelho, também esta associação, na sua estrutura de gestão, sempre contou com o apoio de grandes empresas, que contribuíam de forma regular para a missão da instituição, o que lhes dava uma grande segurança. Contudo, dada a conjuntura económico-financeira que o nosso país tem vindo a enfrentar, também essas empresas foram obrigadas a uma contenção orçamental, facto que se tem vindo a refletir nos apoios canalizados em termos de responsabilidade social. Assim, de acordo com os responsáveis da Operação Nariz Vermelho, os maiores apoios que recebiam sofreram cortes significativos, tornando-se imperativo recorrer a outras fontes de receita para dar continuidade ao trabalho desenvolvido.

No entanto, o apoio das empresas continua a ser fundamental para a sobrevivência das Organizações Sem Fins Lucrativos, e concretamente da Operação Nariz Vermelho, caracterizando-se o seu apoio por donativos em valor, patrocínio de eventos, oferta de bens e serviços, entre outras. As próprias empresas procuram instituições para apoiarem (Andrade e Franco, 2007), estando atualmente muito focadas no desenvolvimento de iniciativas de responsabilidade social.

Dentro das razões para esta preocupação com o trabalho e as dificuldades que as Organizações Sem Fins Lucrativos atravessam, é possível identificar algumas, nomeadamente, o poder contribuir para criarem *goodwill* na sociedade e na comunidade local onde se inserem, envolver os seus colaboradores em iniciativas de cariz social, cultivando nos seus quadros valores como

a partilha e a solidariedade, estarem conotadas como empresas sensíveis e preocupadas com causas sociais e com a comunidade onde se inserem e, por último, mas não mesmo importante, para poderem beneficiar de alguns benefícios fiscais (Norton e Culshaw, 2000).

Tendo em conta a importância que os donativos das grandes empresas representam para a sustentabilidade financeira das organizações, também a Operação Nariz Vermelho teve de desenvolver algumas estratégias que lhe permitissem fidelizar o apoio das empresas e angariar outras que contribuam para o seu equilíbrio orçamental. Numa fase inicial, este trabalho de captação de empresas dispostas a contribuir e a envolverem-se na missão da Operação Nariz Vermelho foi também contemplado no projeto desenvolvido pela *Call to Action*, tendo sido dado posterior seguimento apenas pela instituição.

Neste sentido, a Operação Nariz Vermelho criou diferentes níveis de parceria com diversas empresas, tendo em conta o âmbito e profundidade do apoio prestado. As parcerias apresentam, por isso, diferentes denominações, podendo ser traduzidas em apoio financeiro ou em prestação de serviços, ambas determinantes para a prossecução dos objetivos da instituição.

Importa, ainda, referir que as empresas que tenham a sua sede em território nacional e que efetuem um donativo à Operação Nariz Vermelho (ou outra instituição de cariz social), enquanto Instituição Particular de Solidariedade Social podem considerar o valor total do donativo como um custo, caso este não ultrapasse 8/1000 do volume de negócios da empresa, com uma majoração de 40 por cento (Decreto-Lei n.º 215/89).

Segundo informação institucional, os diferentes tipos de parceria entre a Operação Nariz Vermelho e as empresas são divididos de acordo com as seguintes nomenclaturas:

- Parceiros para a vida: as empresas contribuem com quotas anuais, assumindo um compromisso de colaboração estreita com a missão da instituição. Este apoio traduz-se a médio e longo prazo, sendo uma parceria a 3 anos por um valor anual de 100 mil euros;
- Parceiro Sorrisos: a verba disponibilizada pelas empresas (6000€ por ano) é canalizada para a compra dos narizes vermelhos que são distribuídos às crianças pelos doutores palhaços quando as visitam nos hospitais;
- Parceiro da Alegria: as empresas prestam serviços fulcrais para a prossecução da missão e dos objetivos da Operação Nariz Vermelho a longo prazo, como, por exemplo,

apoio informático, serviços de segurança, de impressão, disponibilização de bens e produtos alimentares, de higiene, entre outros;

- Empresas Solidárias: as empresas apoiam a Operação Nariz Vermelho através de bens e serviços e até mesmo de horas de voluntariado.

Todas as formas de parceria apresentadas em cima, podem ter também um âmbito mais alargado através da angariação de fundos na própria empresa, envolvendo os seus colaboradores com a realização de vendas solidárias de artigos de *merchandising* e atividades de *team building*, como será apresentado mais adiante.

Para além dos programas apresentados, a Operação Nariz Vermelho disponibiliza ainda outros programas de apoio focados que, de acordo com Rosária Jorge, são “*outras formas que os parceiros escolhem para apoiar*”<sup>12</sup>. Existe a possibilidade de as empresas adotarem um palhaço (disponibilização de uma verba de 12 mil euros que suporta 84 visitas, 2 vezes por semana) ou um hospital (donativo de 24 mil euros, que subsidiam, durante um ano, 2 visitas semanais de uma dupla de doutores) ou, ainda, de abraçar um hospital (comparticipação de 15 mil euros que suporta uma visita semanal de uma dupla de doutores a um hospital durante um ano).

Estes programas traduzem-se em formas essenciais de angariação de fundos para a principal atividade desta associação, ajudando-a a pôr em prática a sua missão: “Levar alegria à criança hospitalizada, aos seus familiares e profissionais de saúde, através da arte e imagem do *Doutor Palhaço*, de forma regular e com uma equipa de profissionais com formação específica”.

As empresas podem ainda integrar o Clube Nariz Vermelho, isto é, um programa do qual fazem parte as empresas que se tornem sócias da associação e que contribuam com uma quota de valor fixo. O Quadro 3.2 refere os diferentes tipos de sócios do Clube Nariz Vermelho:

---

<sup>12</sup> Entrevista a Rosária Jorge, Diretora Executiva da Operação Nariz Vermelho.

Tipo de Sócio	Valor de Quota
<i>Super Sócio</i>	4500€
<i>Sócio Gargalhada</i>	1200€
<i>Sócio Sorriso</i>	500€

*Quadro 3.2. Valor de Quota referente aos diferentes tipos de sócios do Clube Nariz Vermelho*

*Fonte: Adaptado de [www.narizvermelho.pt](http://www.narizvermelho.pt)*

De acordo com as modalidades identificadas, percebe-se que a Operação Nariz Vermelho é um exemplo de uma organização sem fins lucrativos que pretende contrariar a tendência de estar dependente apenas de alguns doadores (neste caso concreto, grandes doadores). Na opinião de Madalena da Cunha, essa é uma das estratégias identificadas pela *Call to Action* como fundamental para a sustentabilidade financeira das instituições e como uma das vantagens mais importantes do *Fundraising*, isto é, permitir a redução da dependência das organizações face a poucas fontes de receita.

### **1.1.3. Criação de um Grande Grupo de Pequenos Doadores Regulares**

Tendo em conta os constrangimentos que muitas empresas atravessam atualmente, é fundamental que as Organizações Sem Fins Lucrativos não estejam apenas dependentes dos apoios e donativos das grandes empresas. A Operação Nariz Vermelho é uma das instituições que decidiram apostar na captação de pequenos doadores, recorrendo ao apoio de pessoas particulares como forma de complemento do apoio de grandes empresas que, embora substancialmente menor, ainda continuam a receber.

Importa referir que, tal como a estratégia anterior, também a estratégia de captação de pequenos doadores foi inicialmente desenvolvida com recurso ao trabalho da *Call to Action*, tendo posterior seguimento pela própria Operação Nariz Vermelho.

O tema das receitas é, como se sabe, fundamental para as Organizações Sem Fins Lucrativos exigindo uma grande atenção e preocupação por parte das suas direções, pois o sucesso do seu trabalho e da sua causa social depende, muitas vezes, de grandes fundos de que não dispõem e que se tornam bastante difíceis de angariar (Drucker, 1998).

Neste sentido, e como forma de colmatar estes obstáculos, de entre as diferentes estratégias de *Fundraising*, a criação de um grande grupo de pequenos doadores regulares é assumida por Madalena da Cunha, responsável máxima da *Call to Action*, como uma das mais decisivas para a sustentabilidade financeira das Organizações Sem Fins Lucrativos: “a mais importante é criar um grande grupo de pessoas que deem um bocadinho por mês”<sup>13</sup>.

Também Hafner, referido em Drucker (1990) corrobora essa mesma perspetiva, defendendo que para as Organizações Sem Fins Lucrativos é mais fácil desenvolver a sua missão se mantiver a longo prazo um grupo de pessoas envolvidas nos propósitos da instituição e que saibam em que projetos os seus donativos vão ser aplicados. Os doadores devem ser envolvidos na vida da associação, tendo acesso a informação regular dos projetos e atividades desenvolvidas, criando neles um sentimento de pertença e parte integrante.

Para além disto, as pessoas estão mais dispostas a doarem e a envolverem-se num projeto social, se, do mesmo, advier um benefício para a comunidade onde este se insere, sendo, por isso, fundamental uma instituição conseguir identificar os potenciais interessados pela sua missão convidando-os posteriormente a associarem-se a si enquanto doadores através de estratégias diretas e apelativas (Hafner referido em Drucker, 1990). Reveste-se, pois, de especial importância que a instituição desenvolva um trabalho prévio de identificação de possíveis doadores, de acordo com a conjuntura e as necessidades verificadas em determinado momento e para cada situação especificamente.

Igualmente fundamental é que as organizações tenham especial atenção e que estabeleçam uma relação de proximidade com o seu grupo de doadores individuais, sendo para isso importante que disponham de uma base de dados com o nome de todos e algumas informações relevantes, o que facilitará o contacto e permitirá segmentá-los em categorias para fins específicos, como, por exemplo, *mailling lists*, *newsletters*, convites para eventos e outras iniciativas (Bray, 2013).

Também Ciconte e Jacob (2009) consideram que as Organizações Sem Fins Lucrativos devem dedicar parte da sua atenção ao seu grupo de doadores, mantendo-os informados sobre o trabalho da instituição através de uma comunicação regular, o que contribuirá para a continuação do seu interesse em apoiar a sua causa. Assim, e de modo a não defraudar as suas expectativas e contribuindo para que se sintam parte integrante do projeto que apoiam, torna-

---

<sup>13</sup> Entrevista a Madalena da Cunha, Diretora Geral da *Call to Action*.

se fundamental que uma organização disponibilize aos seus doadores particulares (que podem ter o estatuto de associados ou outro) diferentes tipos de informação, nomeadamente de cariz financeiro, como relatórios de atividades e contas, e de cariz estrutural, como divulgação das atividades e iniciativas, recebendo atempadamente convites para os eventos (Ciconte e Jacob, 2009).

Esta estratégia – criação de um grande grupo de pequenos doadores – reveste-se, assim, de grande importância para as Organizações Sem Fins Lucrativos, sendo as suas principais vantagens identificadas pela *Call to Action* e ilustradas na Quadro 3.3.

<i>Fidelização e Envolvência</i>	Quando conhecemos as pessoas é mais fácil envolvê-las numa determinada causa social, bem como fidelizá-las para continuarem a contribuir
<i>Sustentabilidade</i>	Os doadores particulares contribuem para a sustentabilidade financeira das Organizações Sem Fins Lucrativos a médio e longo prazo
<i>Novas fontes de receita</i>	Os donativos dos doadores particulares permitem contribuir para fazer face a custos fixos das Organizações Sem Fins Lucrativos

*Quadro 3.3. Vantagens dos Donativos de Doadores Particulares*

*Fonte: Adaptado de Call to Action*

## **1.2. Programas de Apoio**

Neste sentido, também a Operação Nariz Vermelho tem consciência da importância dos contributos dos doadores particulares, dedicando uma significativa parte do seu trabalho ao seu grupo de doadores individuais, de modo a estimular a sua relação e permitir a manutenção do seu contributo ao longo do tempo. De acordo com Rosária Jorge, a Operação Nariz Vermelho estabelece, por isso, um contacto regular com os seus doadores, através de *“uma comunicação regular, quer seja em formato digital, quer seja por correio: fazemos newsletters, enviamos relatórios, convites para alguns eventos, no aniversário também costumamos comunicar com eles. Utilizamos no fundo várias formas de comunicação”*<sup>14</sup>.

Hoje em dia, e tendo em conta o desenvolvimento das novas tecnologias, a comunicação em formato digital assume cada vez mais preponderância face à comunicação em formato físico. De acordo com Ciconte e Jacob (2009), a comunicação em formato digital inclui o desenvolvimento de um *website*, mantendo-o atualizado, o envio de *emails* com notícias e solicitações, o envio de *newsletters* ou recurso às redes sociais, como o *Facebook* ou *blogs*.

A construção deste grupo de doadores é algo que demora algum tempo, mas que acaba por tornar uma instituição mais forte, pois, tal como defendido por Madalena da Cunha, se uma organização tiver muitas pessoas que doem regularmente, ainda que quantias pequenas, caso alguma delas, por algum motivo, não consiga continuar a participar, a sustentabilidade financeira não será muito abalada. Torna-se, assim, fundamental que as organizações tomem consciência de que não podem manter a sua dependência face a apenas alguns doadores, tornando-se mais flexíveis e proativas.

Desta entrevista, ficou claro que existem razões que levam as pessoas a apoiarem causas sociais e a tornarem-se doadores, como, por exemplo, a sensibilidade do tema, o sentido de responsabilidade social, para auferirem algum reconhecimento por apoiarem determinado problema ou estarem ligadas a determinada organização, através da influência por parte de alguma organização, por influência dos seus pares ou ainda para beneficiarem de alguns benefícios em termos fiscais (Norton e Culshaw, 2000).

---

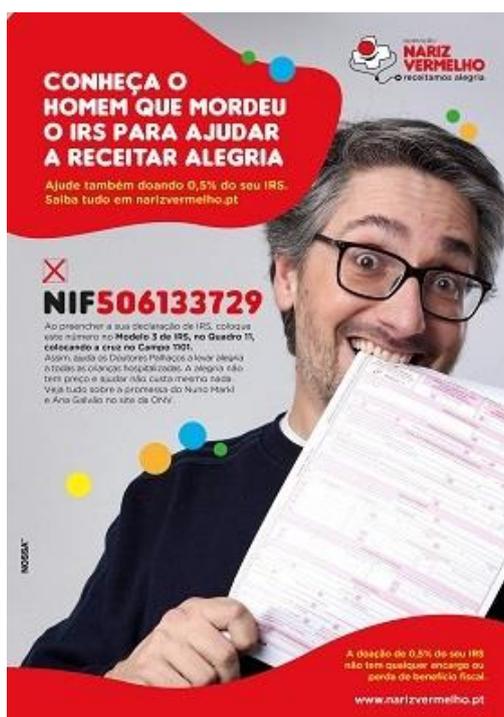
<sup>14</sup> Entrevista a Rosária Jorge, Diretora Executiva da Operação Nariz Vermelho.

Também os doadores da Operação Nariz Vermelho quando fazem um donativo, para além das vantagens em termos fiscais<sup>15</sup> de que beneficiam, por vezes são ainda presenteados com algumas campanhas de *merchandising* em que recebem um *kit* de boas-vindas, e em que lhes é oferecido um nariz vermelho, símbolo máximo desta instituição.

Para além dos donativos regulares que a Operação Nariz Vermelho recebe por parte de particulares, muitas são as pessoas que optam também por apoiar esta associação através da compra online de produtos de *merchandising* na Lojinha, como será referido mais adiante.

Outra estratégia que permite também a esta instituição a captação de bastantes fundos por parte de particulares é a consignação de IRS, isto é, uma forma de qualquer pessoa poder doar 0,5 por cento do seu IRS a uma organização sem fins lucrativos sem qualquer custo adicional.

De facto, no ano 2016, a consignação de IRS assumiu-se como a principal fonte de angariação de fundos para a Operação Nariz Vermelho, tendo assim auferido 277 mil euros (ver Anexo C).



*Figura 3.2. Campanha da Consignação de IRS da Operação Nariz Vermelho*

*Fonte: [www.narizvermelho.pt](http://www.narizvermelho.pt)*

<sup>15</sup> Os donativos realizados por particulares a instituições religiosas ou instituições particulares de solidariedade social serão considerados em 130 por cento do seu quantitativo (Artigo 63.º, Estatuto dos Benefícios Fiscais).

### **1.3. Outras Estratégias de *Fundraising* desenvolvidas pela Operação Nariz Vermelho**

Após terem sido apresentadas as estratégias de *Fundraising* que a Operação Nariz Vermelho implementou, tendo como ponto de partida o trabalho da *Call to Action* e que prosseguem atualmente, de seguida serão apresentados alguns exemplos de outras estratégias de angariação de fundos que esta associação tendo vindo a pôr em prática por iniciativa própria.

#### **1.3.1. Vendas Online**

As novas tecnologias assumem hoje uma importância crescente para o desenvolvimento de uma sociedade encerrando em si vários desafios que podem, e devem ser encarados como oportunidades. Também as Organizações Sem Fins Lucrativos devem recorrer ao uso das novas tecnologias, podendo as mesmas ser uma mais-valia tanto para o desenvolvimento das suas atividades e gestão do seu dia-a-dia, como para captação de novas receitas.

Através das novas tecnologias, as Organizações Sem Fins Lucrativos conseguem chegar a mais pessoas podendo alargar a sua rede de contactos, o que pode contribuir para as atividades de angariação de fundos.

De facto, sustentam Ciconte e Jacob (2009), as Organizações Sem Fins Lucrativos têm cada vez mais consciência das vantagens que as estratégias de *Fundraising* desenvolvidas através da Internet acarretam. Neste sentido, as estratégias com recurso às novas tecnologias permitem que as instituições desenvolvam e implementem campanhas de *Fundraising* de forma mais simples e rápida, estabelecendo um contacto mais próximo com o seu público e solucionando de forma mais célere eventuais dúvidas ou questões que surjam.

Também Cannon (2011) defende que as Organizações Sem Fins Lucrativos devem apostar nas novas tecnologias como forma e estratégia de angariação de fundos.

A Operação Nariz Vermelho tem também apostado nas novas tecnologias como estratégias de *Fundraising*. A sua “lojinha online” é disso um exemplo. Na opinião de Rosária Jorge, Diretora Executiva da Operação Nariz Vermelho, as vendas online são uma das formas de atrair muitos donativos de particulares: “a *lojinha de venda online acaba por ser a forma que muitos particulares optam para estarem connosco*”<sup>16</sup>. Para a Operação Nariz Vermelho, esta é uma

---

<sup>16</sup> Entrevista a Rosária Jorge, Diretora Executiva da Operação Nariz Vermelho.

das estratégias que tem acarretado resultados muito positivos, tendo, só no ano 2016, gerado donativos no valor de 135 milhares de euros (ver Anexo C).

Através da sua loja online, a Operação Nariz Vermelho consegue comunicar a sua marca, com recurso à inclusão do seu logótipo em todos os produtos que vende, dispondo ainda de um formulário de contacto para que cada utilizador possa colocar uma questão ou solicitar informações sobre os artigos disponíveis (Anexo D).

Num mundo cada vez mais ligado às tecnologias e em que o *e-commerce* ganha cada vez mais adeptos, o que pode ser explicado pela facilidade e comodidade das compras pela Internet e também pela falta de tempo que caracteriza cada vez mais a vida da nossa sociedade, as vendas online por parte de instituições permitem conjugar dois fatores: a venda de produtos de *merchandising* contribuem para o aumento da visibilidade da organização e a comodidade dos donativos associada às vendas pela Internet.



*Figura 3.3. Exemplos de Produtos de Merchandising vendidas na Lojinha Online*

Fonte: [www.narizvermelho.pt](http://www.narizvermelho.pt)

### **1.3.2. Realização de Eventos**

Os eventos são outra estratégia de *Fundraising* muito utilizada por várias Organizações Sem Fins Lucrativos e a Operação Nariz Vermelho não é exceção. Para esta instituição, e na opinião da sua responsável, os eventos “*podem ter como objetivo principal a angariação de fundos ou podem ter um cariz mais forte de construção de imagem e notoriedade*”<sup>17</sup>.

O evento “Dia do Nariz Vermelho” é disso um exemplo; segundo Rosária Jorge, “... [*o Dia do Nariz Vermelho*] *tem vindo a crescer e temos vindo a registar cada vez mais escolas que nos*

---

<sup>17</sup> Entrevista a Rosária Jorge, Diretora Executiva da Operação Nariz Vermelho.

*apoiam nesta atividade, sendo que é já uma das mais importantes fatias de angariação de fundos*<sup>18</sup>, tendo representado 16 por cento do total da angariação de fundos no ano 2016 (ver Anexo C).

Envolvendo escolas, instituições, empresas e toda a população em geral, o “Dia do Nariz Vermelho”, assume-se como um evento de sensibilização para a causa social da Operação Nariz Vermelho, captando fundos através de várias atividades e da venda de produtos de *merchandising*, cujas receitas vão contribuir para a prossecução da missão da instituição.

De facto, segundo Norton e Culshaw (2000), os eventos são uma estratégia que permite o contacto entre a organização e o público em geral, sendo esta a principal vantagem dessas iniciativas. Para além disto, é ainda possível a divulgação de informações sobre o trabalho e objetivos da organização, bem como alargar a sua rede de contactos, através da recolha dos dados de todos aqueles que participem nos eventos e até mesmo do estabelecimento de potenciais parcerias.

Como acontece com outras estratégias, também na realização de eventos deve ser realizado um *follow up* no sentido de perceber se os objetivos a que a organização se propôs inicialmente foram atingidos, identificando o que correu bem e o que deve ser melhorado (Bray, 2013). A par dessa avaliação, e segundo Bray (2013), a instituição deve enviar cartas de agradecimento a todos os que contribuíram para o sucesso e realização da iniciativa, como, por exemplo, voluntários, patrocinadores e apoiantes, doadores individuais, empresas doadoras, entre outras. Neste tipo de situações, as organizações podem ainda aproveitar o trabalho dos *media* para noticiar o evento que realizaram, bem como os efeitos produzidos, de modo a promover e disseminar o nome da instituição através de ações de relações públicas.

Outra mais-valia da realização de eventos prende-se com o facto de as Organizações Sem Fins Lucrativos poderem angariar novos contactos que poderão ser convidados, em ações futuras, para contribuírem novamente e de outras formas.

Deve, ainda, ser atualizado o orçamento da iniciativa, após o apuramento de todas as receitas e custos, comparando com os valores projetados inicialmente.

---

<sup>18</sup> Entrevista a Rosária Jorge, Diretora Executiva da Operação Nariz Vermelho.

Por fim, deve ser realizado um arquivo em formato digital com todos os ficheiros associados a cada evento, podendo eventualmente ser necessário escrever memorandos com os principais temas.

### **1.3.3. Ações de *Team Building***

Outra forma que a Operação Nariz Vermelho encontrou para angariar mais alguns fundos para as suas atividades, e ainda com o objetivo de poder projetar mais a sua marca e o seu nome, foram ações de *team building*. Com objetivos como o aumento da produtividade, o estímulo do espírito de equipa ou até mesmo o aumento da eficiência e da eficácia das suas iniciativas, estas ações são realizadas em parceria com empresas e outras organizações.

Na opinião de Rosária Jorge, as ações de *team building*

*“... são formas que as empresas têm, não só de ajudar, como também de criar laços mais fortes entre os empregados. Temos uma pessoa que faz um workshop relacionado com o palhaço e com o humor junto de colaboradores das empresas, o que acaba por funcionar como ações de team building e por ser também mais uma fonte de angariação de fundos”<sup>19</sup>.*

Através do recurso a estas iniciativas, as empresas proporcionam um dia diferente aos seus colaboradores, o que fortalece o espírito de grupo e os laços entre si, contribuindo, ainda, com um determinado valor para a missão da instituição.

Para além disto, as empresas que irão usufruir destas ações de *team building* estão também a cultivar os valores da responsabilidade social, estando diretamente envolvidas na causa da instituição, tanto os responsáveis como os próprios colaboradores.

Estas ações de *team building* são também uma forma de venda e de construção e promoção da imagem da instituição, pois permitem dar a conhecer o trabalho da Operação Nariz Vermelho e envolver um maior número de pessoas.

---

<sup>19</sup> Entrevista a Rosária Jorge, Diretora Executiva da Operação Nariz Vermelho.

## **2. Conclusões**

Após a elaboração da presente Dissertação de Mestrado é possível concluir que atualmente as Organizações Sem Fins Lucrativos devem adotar uma postura diferente. Até então, muitas organizações conseguiam sobreviver apenas com os subsídios que recebiam por parte do Estado ou com os donativos de algumas grandes empresas.

Hoje em dia, e dada a conjuntura económico-social que o nosso país enfrenta, torna-se imperativo que as Organizações Sem Fins Lucrativos se tornem mais proativas e flexíveis no que se refere à sua sustentabilidade económica. Torna-se, assim, cada vez mais fundamental que as Organizações Sem Fins Lucrativos diversifiquem as suas fontes de receitas. Conclui-se, assim, que é cada vez mais determinante que as Organizações Sem Fins Lucrativos contrariem a dependência face a alguns subsídios e apostem em iniciativas que lhes permitam ganhar alguma autonomia, dedicando parte do seu tempo a encontrar soluções para os obstáculos que se lhes colocam em termos da sua sustentabilidade financeira.

Assim, e como verificado, o *Fundraising* integra estratégias que podem servir as Organizações Sem Fins Lucrativos neste sentido, contribuindo de forma bastante positiva para a sua sustentabilidade financeira, pois permite que as instituições consigam captar novos fundos que serão canalizados para a sua missão e que lhes permitirão alargar o seu projeto social, tornando as suas respostas mais abrangentes e aumentando, conseqüentemente, o seu número de beneficiários.

Para além das vantagens associadas ao contributo para o seu equilíbrio orçamental, é ainda possível concluir que, através das estratégias de *Fundraising*, as Organizações Sem Fins Lucrativos conseguem comunicar a sua marca, dando a conhecer o seu trabalho a um maior número de pessoas, tornando-a, por isso, mais visível.

Estas ações permitem ainda às instituições envolver um maior número de pessoas no seu projeto social, o que se traduzirá no aumento dos seus recursos. Como verificado ao longo desta investigação, quanto mais uma pessoa estiver envolvida numa causa de uma instituição, maior é a probabilidade de efetuar um donativo e prolongá-lo no tempo, daí que a envolvimento dos doadores se torne fundamental em matéria de angariação de fundos.

Contudo, após a realização desta investigação é ainda possível concluir, e como verificado, que o *Fundraising* acarreta também vários desafios que importa que as Organizações Sem Fins Lucrativos tenham em consideração.

Desde logo, ficou claro que o processo de angariação de fundos é um trabalho cujo retorno não é imediato; os resultados são apenas visíveis e perceptíveis a médio e longo prazo. Como os seus resultados não são imediatos, o investimento em *Fundraising* acaba muitas vezes por ficar em segundo plano.

De facto, muitas vezes torna-se difícil para as Organizações Sem Fins Lucrativos levarem a cabo campanhas e iniciativas de angariação de fundos, pois o seu *budget* é limitado. Estamos de facto perante um paradoxo, pois as estratégias de *Fundraising* (estratégias essas para a captação de novas receitas para as organizações) carecem, na grande maioria das vezes, de um investimento prévio que, por mais pequeno que seja, para as instituições se pode tornar bastante elevado face aos escassos recursos de que dispõem, o que acaba por inviabilizar a sua realização.

Outro aspeto que foi possível concluir prende-se com as estruturas deste tipo de organizações. Atualmente, as estruturas de topo de muitas Organizações Sem Fins Lucrativos, nomeadamente os seus órgãos sociais e mais concretamente as suas direções (órgão que toma as decisões do dia-a-dia), são ainda muito pouco recetivas a este tipo de iniciativas não considerando o investimento em *Fundraising* como prioritário, o que acaba também por bloquear este tipo de projetos. Muitas vezes as direções não estão ainda abertas e conscientes desta nova necessidade de as organizações terem de lutar pela sua sobrevivência e sustentabilidade.

Para além disto, a avaliação do impacto de um projeto de angariação de fundos carece sempre da realização de um *follow up* contínuo e exigente. Associado aos escassos recursos de que as organizações dispõem e à pouca predisposição das suas direções para este tipo de projetos, muitas vezes as organizações acabam por não ter estrutura e Recursos Humanos disponíveis para efetuar esse acompanhamento periódico, não sendo possível avaliar o seu real impacto o que inviabiliza a conclusão de um projeto de *Fundraising*.

No caso concreto do projeto que foi desenvolvido para a Operação Nariz Vermelho pela *Call to Action*, esse acabou por ser um dos aspetos negativos. O acompanhamento acabou por não ser realizado até ao final do processo, pelo que hoje em dia não é possível perceber de forma eficaz e concreta o seu verdadeiro impacto. Tal situação ficou a dever-se ao facto de, como

verificado, o apoio da *Call to Action* implicar um pagamento pelos seus serviços, o que se traduziria num grande investimento.

Muitas vezes, as organizações não dispõem de grandes fundos, pelo que não podem canalizar uma grande parte do seu orçamento para aplicar em projetos de *Fundraising*. É, por isso, possível concluir que este foi um obstáculo à realização plena deste trabalho, pois, tal como verificado, os projetos de *Fundraising* devem ser acompanhados de um *follow up* contínuo de modo a perceber o seu real impacto, bem como os seus aspetos positivos e negativos.

No entanto, ficou claro que os dois projetos realizados em parceria com a *Call to Action* geraram um impacto positivo para o desenvolvimento da associação Operação Nariz Vermelho, sendo esse impacto mais visível em termos internos do que ao nível externo. Ficou também perceptível uma melhoria na organização da gestão do trabalho diário através da implementação de ferramentas mais eficazes, tornando também a instituição mais dinâmica.

Para além disto, foi ainda possível perceber, a partir da experiência da parceria com a *Call to Action*, que muitas foram as estratégias de angariação de fundos que a Operação Nariz Vermelho tem vindo a desenvolver. De facto, esta é uma organização bastante proativa no que se refere a estratégias e iniciativas de angariação de fundos, tão fundamentais para a prossecução dos seus objetivos e da sua missão.

A Operação Nariz Vermelho é de facto um exemplo de uma instituição que sabe aproveitar o *know-how* dos seus Recursos Humanos, bem como os elementos da sua marca, transformando-os em oportunidades de angariação de novas receitas. Exemplos disso são os eventos associados ao elemento Nariz Vermelho, bem como as ações de *team building*.

Fica, assim, claro que o recurso a entidades externas no apoio à implementação de estratégias de *Fundraising*, como por exemplo a *Call to Action*, se torna uma mais-valia para as Organizações Sem Fins Lucrativos, pois é realizado um trabalho em conjunto e direcionado para necessidades específicas. Contudo, as próprias instituições devem ser capazes de criar estratégias e iniciativas que lhes permitam angariar novas receitas para o seu equilíbrio orçamental.

É perceptível, por isso, que as estratégias de *Fundraising* contribuem em grande medida para a sustentabilidade financeira das Organizações Sem Fins Lucrativos, mas exigem também um grande esforço por parte das instituições, quer em termos de investimento, quer em termos da disponibilidade e abertura das suas direções.

No momento atual, urge que as instituições não tenham mais uma visão conformista face às questões financeiras, mas que ajam ainda antes de verem os subsídios e apoios serem reduzidos, o que lhes permitirá, antecipadamente, fazer face a problemas que daí resultem.

Se as instituições se tornarem mais proativas, poderão desenvolver de uma forma mais ampla a sua missão de apoio aos mais desfavorecidos. Conseguirão, por isso, desenvolver e implementar um maior número de respostas sociais o que contribuirá para encontrar cada vez mais soluções para os problemas crescentes e diversificados com os quais a nossa Comunidade se depara hoje em dia.

## **2.1. Limitações da Investigação**

Esta investigação permitiu perceber de que forma as estratégias de *Fundraising* implementadas pela empresa *Call to Action* podem apoiar as instituições sem fins lucrativos a inovarem nos seus modelos de gestão e a trabalharem de uma forma mais eficaz as suas fontes de receita. Permitiu, também, perceber de que modo as próprias instituições podem angariar alguns fundos de acordo com os recursos de que dispõem.

No entanto, claro que ao longo da realização deste estudo foram surgindo algumas ansiedades que se apresentaram como entraves à realização plena deste trabalho. Desde logo, o facto de este trabalho estar apenas centrado numa organização constituiu-se como uma limitação à investigação, pois as estratégias que são aqui preconizadas podem não ser aplicáveis noutras instituições que tenham outras características, outros recursos e outras preocupações.

Para além disto, outra das limitações deste estudo prende-se com o facto de, por razões de confidencialidade, não ter sido disponibilizada tanto pela *Call to Action* como pela Operação Nariz Vermelho toda a informação necessária para a concretização deste trabalho, nomeadamente informações de carácter económico, não tendo sido possível perceber, por exemplo, o real valor que uma organização teria de despende para a realização de um projeto de consultoria em *Fundraising* para determinado objetivo.

Para além disto, a *Call to Action*, e uma vez mais por questões de confidencialidade, não disponibilizou toda a informação/dados concretos solicitados sobre o projeto desenhado para a Operação Nariz Vermelho, pelo que não foi possível perceber todas as etapas e as atividades que forma sendo desenvolvidas.

Ficou também claro que a Operação Nariz Vermelho é uma organização com uma causa bastante sensível para o público em geral, o que lhes permite ter alguma facilidade em conseguir que as pessoas façam donativos e comprem alguns dos seus produtos, mas para outras instituições que não defendam causas, aparentemente, tão sensíveis essa angariação de doadores e de pessoas para a causa, pode não ser tão fácil.

Outra limitação a este estudo foi o facto de existirem ainda muito poucas referências sobre o desenvolvimento do *Fundraising* no nosso país e a sua atividade em Portugal, assumida enquanto tal, ser ainda muito reduzida.

## **2.2. Pistas para Investigação Futura**

No âmbito do tema em análise, o *Fundraising* e as suas estratégias, é possível concluir que há ainda algumas matérias que seria interessante ver abordadas.

Numa fase futura, seria interessante estudar outro tipo de organizações que desenvolvam um trabalho no âmbito de outras causas e de outras preocupações, de modo a perceber se faz ou não sentido implementar as estratégias desenvolvidas pela Operação Nariz Vermelho.

Seria também interessante analisar o trabalho de outras empresas de consultoria no âmbito do *Fundraising*, com o objetivo de perceber se as estratégias que desenvolvem com as Organizações Sem Fins Lucrativos são as mesmas que a *Call to Action* oferece ou se têm outras técnicas para a angariação de fundos.



## **Fontes**

Decreto-Lei n.º 215/89, de 1 de Julho, Diário da República – I Série, (Online), n.º 189. Disponível em [http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/DL\\_215\\_89.pdf](http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/DL_215_89.pdf), consultado a 6 de Outubro.

Decreto-Lei n.º 389/99, de 30 de Setembro, Diário da República – I Série – A, (Online), n.º 229. Disponível em [http://www.voluntariado.pt/preview\\_documentos.asp?r=44&m=PDF](http://www.voluntariado.pt/preview_documentos.asp?r=44&m=PDF), consultado a 1 de Junho.

Estatuto dos Benefícios Fiscais, (Online). Disponível em <https://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/rdonlyres/2FA94B1C-F2A8-4785-AE7E-83F0F6FF6C94/0/EBF.pdf>, consultado a 20 de Setembro.



## **Bibliografia**

- AA.VV. (2008), *Sustentabilidade para Principiantes*, (Online). Disponível em <http://www.sustentare.pt/pdf/Research1%20-%20Sustentabilidade-Principiantes.pdf>, consultado a 26 de Dezembro.
- Abreu, Madalena (2009), *Glossário de Fundraising, Call to Action: Consultoria em Fundraising*.
- Almendra, Tânia (2014), *A prática de Fundraising nas IPSS (Estudo do caso “Unidos, Une-te a Nós!”)*, (Online), Dissertação de Mestrado em Economia Social. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/30564>, consultado a 26 de Dezembro.
- Amaro, Rogério (2010), “A Economia Solidária da Macaronésia – Um novo conceito”, *Revista de Economia Solidária*, n.º 1, ACEESA, pp. 12-29.
- Andrade, António e Raquel Franco (2007), *Organizações Sem Fins Lucrativos*, Porto, SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Anon (2013), *Como ser um bom fundraiser?*, (Online), Disponível em <http://ei.montepio.pt/como-ser-um-bom-fundraiser/>, notícia consultada a 8 de Janeiro.
- Bareli, Paulo e Aldo Lima (2010), “A importância Social do Desenvolvimento do Trabalho Voluntário”, *Revista de Ciências Gerenciais*, (Online), volume 14, n.º 20, pp. 173-184. Disponível em <http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2280/2179>, consultado a 7 de Outubro.
- Bourdieu, Pierre (1996), “Marginália. Algumas notas adicionais sobre o Dom”, *Mana*, (Online), volume 2, pp. 7-20. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/mana/v2n2/v2n2a01.pdf>, consultado a 23 de Maio.
- Bray, Ilona (2013), *Effective Fundraising for Nonprofits: real-world strategies that work*, Berkeley, Nolo.
- Caeiro, Joaquim (2009), “A Economia Social: Fundamentos Teóricos e Tipologia”, em AA.VV., *Economia e Política Social: Contributos para a Intervenção Social no Século XXI*, Universidade Lusíada Editora, pp. 57-78.
- Call to Action*: [www.calltoaction.pt](http://www.calltoaction.pt), site institucional da empresa, consultado várias vezes ao longo da realização deste relatório.
- Cannon, Christopher, (2011), *An Executive’s Guide to Fundraising Operations: Principles, Tools, and Trends*, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Carneiro, Miguel e Francisco Nunes e Luís Reto (2001), *O Terceiro Sector em Portugal: delimitação, caracterização e potencialidades*, Lisboa, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.

- Ciconte, Bárbara e Jeanne Jacob (2009), *Fundraising Basics – A Complete Guide*, Wall Street, Jones & Bartlett Learning.
- Costa, Fernando (1986), *As Cooperativas e a Economia Social*, Lisboa, Livros Horizonte.
- Dreyfus, François (1981), *O Tempo das Revoluções 1787-1870*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Drucker, Peter (1990), *As Organizações Sem Fins Lucrativos*, Lisboa, Difusão Cultural.
- Drucker, Peter (1998), *Sobre a Profissão de Gestão*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Drucker, Peter (2005), *The Essencial Drucker*, New York, Harper-Collins.
- Drucker, Peter e Isao Nakauchi (1997), *Tempo de Desafios Tempo de Decisões*, Lisboa, Difusão Cultural.
- Engels, Friedrich (1975), *Do Socialismo Utópico ao Socialismo Científico*, Lisboa, Edições Avante.
- Fernandes, José Manuel (2016), *A Economia Social em Portugal*, (Online). Disponível em [https://issuu.com/jmfernandes.eu/docs/af\\_jmf\\_economia\\_livro\\_issu](https://issuu.com/jmfernandes.eu/docs/af_jmf_economia_livro_issu), consultado a 23 de Maio.
- Filho, Genauto França e Jean-Louis Laville (2004), *Economia Solidária: uma abordagem internacional*, Porto Alegre, Editora da UFRGS.
- Flyvbjerg, Bent (2006), “Five Misunderstandings About Case-Study Research”, *Qualitative Inquiry*, Volume 12, nº 2, pp. 219-245.
- Godoy, Arilda (1995), “Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades”, *Revista de Administração de Empresas*, (Online), volume 35, pp. 57-63. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>, consultado a 3 de Dezembro.
- Halm, George (1960), *Sistemas Económicos*, Rio de Janeiro, Editora Fundo de Cultura.
- Hitchcock, Darcy e Marsha Willard (2008), *The Step-by-Step Guide to Sustainability Planning: How to Create and Implement Sustainability Plans in Any Business or Organization*, London, Earthscan.
- Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (1980), *Introdução ao Cooperativismo*, Lisboa, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.
- Jensen, Hans (1996), “John Stuart Mill – A herald of social economics” em AA.VV., *Social Economics – Premises, findings and policies*, London, Routledge, pp. 18-31.
- Lasserre, Gorges (1977), *O Cooperativismo*, Mem-Martins, Publicações Europa-América.
- Leal, Carmo (2011), *O papel da Marca nas empresas da Economia Solidária – Análise da Marca Cores*, Tese de doutoramento em Economia, Lisboa, Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL.

- León, Patrícia (2001), *Four Pillars of Financial Sustainability*, (Online). Disponível em [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pnadf342.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadf342.pdf), consultado a 8 de Janeiro.
- Martins, Heloísa (2004), “Metodologia qualitativa de pesquisa”, *Educação e Pesquisa*, São Paulo, (Online), volume 30, pp. 289-300. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ep/v30n2/v30n2a07>, consultado a 3 de Dezembro.
- Mauss, Marcel (2008), *Ensaio sobre a Dádiva*, Lisboa, Edições 70.
- Mira Kelly: <http://www.mirakellyfundraising.com/>, site institucional, consultado várias vezes ao longo da realização desta dissertação.
- Moreira, Carlos (2007), *Teorias e Práticas de Investigação*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Norton, Michael e Murray Culshaw (2000), *Getting Started in Fundraising*, New Delhi, Sage Publications.
- Operação Nariz Vermelho: [www.narizvermelho.pt](http://www.narizvermelho.pt), site institucional da instituição, consultado várias vezes ao longo da realização desta dissertação.
- Quivy, Raymon e Luc Van Campenhoudt (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva – Publicações, S.A.
- Santos, António (2004), “Necessidade de uma Economia Solidária: a visão de Karl Polanyi sobre os Mercados”, *EconWPA*, (Online). Disponível em <http://econwpa.repec.org/eps/dev/papers/0402/0402004.pdf>, consultado a 23 de Dezembro.
- Sargeant, Adrian e Elaine Jay (2010), *Fundraising Management: analysis, planning and practice*, London, Routledge.
- Silva, Augusto e José Pinto (1986), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento.
- Silvestre, Rui (2009), *A Associação Portuguesa de Fundraising e o Fundraising Profissional de Portugal*, (Online). Disponível em <https://pt.slideshare.net/humaneasy/the-european-fundraising-association-and-professional-fundraising-in-portugal>, consultado a 22 de Maio.
- Taylor, Arthur (1962), *As grandes doutrinas económicas*, Lisboa, Publicações Europa-América.
- Thiele, Leslie (2013), *Sustainability*, Cambridge, Polity Press.
- UK Fundraising: <https://fundraising.co.uk/>, site institucional, consultado várias vezes ao longo da realização desta dissertação.
- Valles, Miguel (2000), *Técnicas Cualitativas de Investigación Social – Refléxion metodológica y práctica profesional*, Madrid, Editorial Síntesis.



## **Anexos**

### **Anexo A: Guião da Entrevista à Call to Action**

1. Pode falar-me um pouco sobre o surgimento da *Call to Action*? Porquê o desenvolvimento de um projeto para um público tão específico e ao mesmo tempo tão delicado como é o caso das Organizações Sem Fins Lucrativos?

2. É fácil trabalhar com e para as Organizações Sem Fins Lucrativos? Quais os principais desafios?

3. Que tipo de projetos fazem e quais os que conseguem melhores resultados?

4. Existem diferenças substanciais entre as campanhas de *Fundraising* para as ONGs e as campanhas para outras organizações?

5. Pode dar-me um exemplo de um projeto de consultoria que a *Call to Action* tenha realizado e que se tenha revelado difícil e interessante, ao nível do seu desenho conceptual e implementação?

6. Quais as principais dificuldades que encontram?

6.1. Muitas vezes a resistência por parte dos Recursos Humanos acaba por ser superior à falta de capacidade financeira para investimento?

7. Que tipo de informações necessitam por parte da instituição cliente para a realização de um projeto de consultoria em *Fundraising*?

7.1. E da sua experiência dir-me-ia que as instituições há muitas delas a quererem autonomia por parte do Estado, ou seja, nos projetos que faz é esse um dos seus principais objetivos?

7.2. Mas acha que as Instituições já têm esse espírito dessa proatividade?

8. Após a obtenção das informações necessárias, quais as atividades a serem desenvolvidas e como é delineado todo o projeto?

9. Se tivesse de enumerar, quais as estratégias de *Fundraising* que considera mais relevantes e decisivas para a sustentabilidade financeira das Organizações Sem Fins Lucrativos?

10. Qual a importância do *Fundraising* para o Terceiro Sector?

10.1. Mas depois para conseguir essa angariação analisam instituição a instituição como é que é a melhor forma de chegar...

10.2. Nesse caso, apostam muito em donativos mais pequenos, particulares...

11. Pode partilhar outros exemplos de projetos de sucesso desenvolvido pela *Call to Action*?

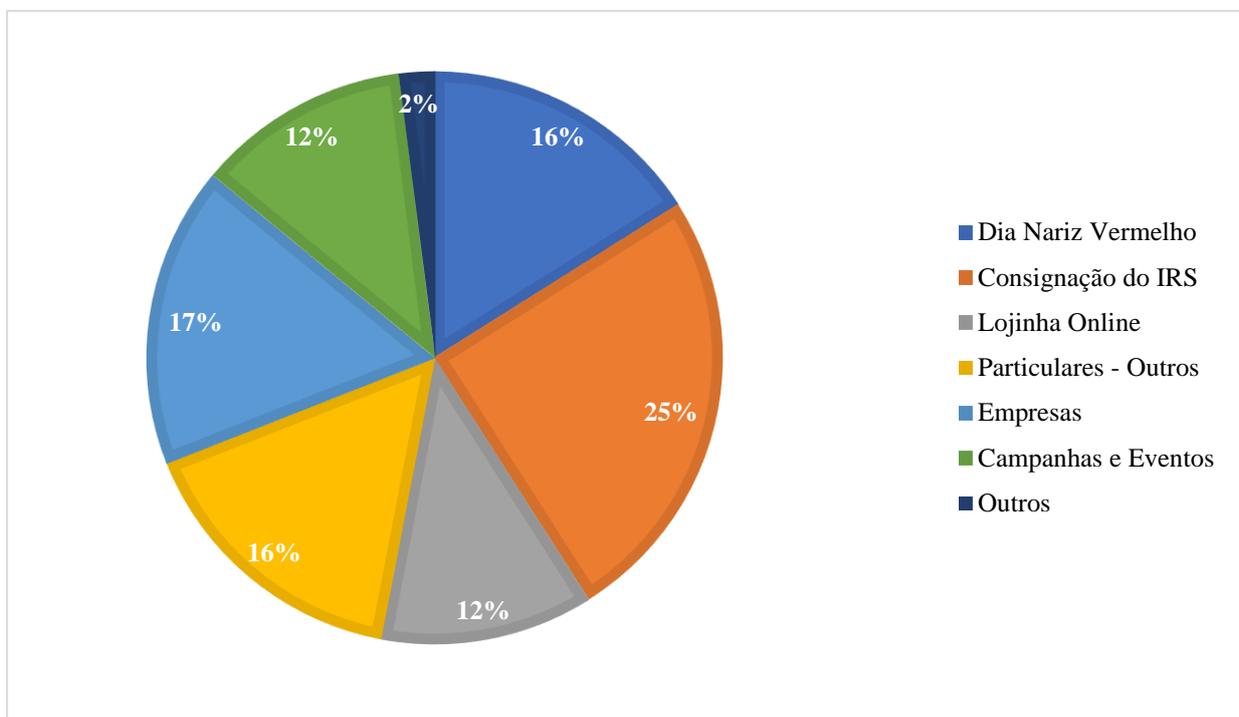
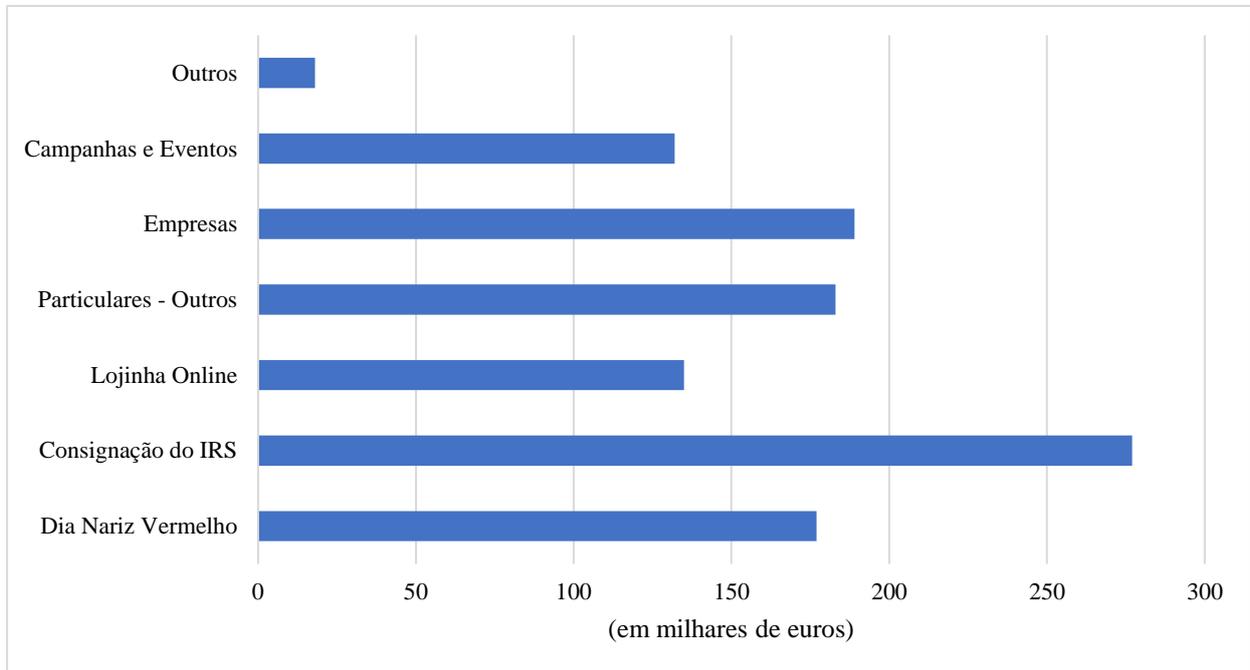
11.1. E, portanto, esse acompanhamento passa por avaliar...

11.2. E nesses casos, quando não estão a seguir é porque não se cria condições para isso ou é porque as organizações dizem que já não precisam?

**Anexo B: Guião da Entrevista à Operação Nariz Vermelho**

1. Qual a missão e trabalho desenvolvido pela Operação Nariz Vermelho?
2. Pode fornecer-me alguma informação sobre a Operação Nariz Vermelho (relatório e contas; plano de atividades; orçamento; número de colaboradores; utentes; doadores; parceiros; voluntários; sócios)?
3. De onde vêm as vossas receitas?
4. Quais os obstáculos ao nível da Sustentabilidade Financeira que a Operação Nariz Vermelho enfrenta neste momento?
5. Quais as estratégias de captação de recursos utilizadas pela Operação Nariz Vermelho?
6. Pode descrever o projeto de consultoria desenvolvido pela *Call to Action* para a vossa associação?
7. Qual o impacto que o trabalho desenvolvido pela *Call to Action* teve para a Operação Nariz Vermelho, em termos do seu desenvolvimento e da sua visibilidade?
8. E como descreveria esse impacto para os diferentes stakeholders da instituição (utentes, colaboradores, voluntários, sócios, doadores, entre outros)?
9. Quais os aspetos que considera mais positivos? E o que foi mais difícil ao longo de todo o processo?
10. Qual é o peso que estas campanhas de recolha de fundos têm no vosso orçamento?
11. Com que frequência as fazem?
12. Fazem campanhas para fins específicos ou simplesmente para aumentarem o vosso orçamento anual?
13. Qual o status do trabalho com a *Call to Action*? Estão planeados próximos projetos/passos?
14. No âmbito do *Fundraising*, a Operação Nariz Vermelho tem planeadas outras iniciativas?

**Anexo C: Angariação de Fundos da Operação Nariz Vermelho em 2016**



Fonte: [www.narizvermelho.pt](http://www.narizvermelho.pt)

## Anexo D: Lojinha Online da Operação Nariz Vermelho

[Página inicial](#) » [Lojinha da ONV](#)

### Lojinha da ONV

Encomende abaixo os presentes solidários da Operação Nariz Vermelho

Para qualquer esclarecimento acerca dos nossos produtos envie um email para [lojinha@narizvermelho.pt](mailto:lojinha@narizvermelho.pt)

Mostrar por página

Ordenado por



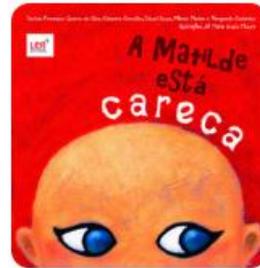
[Agenda ONV](#)

5,00 € \*



[Nariz Vermelho](#)

2,00 € \*



[Livro A Matilde Está Careca](#)

5,00 € \*



[Livro "Tudo na Ponta do Nariz"](#)

15,00 € \*



[Livro "A Vida Tem Muita Pinta"](#)

5,00 € \*



[T-Shirt ONV Branco \(estampagem a vermelho\)](#)

5,00 € \*



[T-Shirt ONV Vermelho \(estampagem a branco\)](#)

5,00 € \*



[Jogo "Rir é o Melhor Remédio!"](#)

9,99 € \*



[T-Shirt "Quando For Grande Quero Ser Dr. Palhaço"](#)

5,00 € \*

Fonte: [www.narizvermelho.pt](http://www.narizvermelho.pt)