



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

“Mais transparência, mais donativos?”

A relação entre o Fundraising, a Accountability e o seu reflexo nos donativos.

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
Apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Economia Social

por

Fabília Cláudia Martins Costa

sob orientação de
Professora Madalena de Eça Abreu
Co-orientação

Dr. Filipe Pinto

Universidade Católica do Porto, Faculdade de Economia e Gestão
Setembro 2015

Agradecimentos

Em primeiro lugar aos meus pais, por todo o seu apoio incondicional e amor, no acompanhar da realização de todos os meus sonhos, ao longo de toda a minha vida.

Ao meu filho Daniel, ao qual dedico todos os meus esforços e triunfos. Também por ele, lutei por realizar este sonho. A concretização desta etapa fará de mim uma profissional mais completa, mas acima de tudo um melhor ser humano e uma melhor Mãe.

Ao Professor Américo Mendes, o grande responsável pela minha escolha por este Mestrado. Um excelente professor, um profissional dedicado e um excelente ser humano. Uma pessoa que abraça o Setor da Economia Social com uma paixão contagiante, ao qual dedica todos os esforços, por uma construção de um mundo mais justo e equilibrado para todos.

À professora Madalena, minha orientadora e companheira, nesta viagem. Pela sua compreensão, paciência e por não me deixar desistir. Por acreditar em mim e no meu trabalho, pela exigência e desafios. Sempre disponível e incansável, até à conclusão deste objetivo.

Ao professor Filipe, pela sua colaboração e incentivo.

Aos meus amigos pelos incentivos, força e por acreditem que eu era capaz.

Por todos os obstáculos e dificuldades, que apesar de muitos, não conseguiram ser superiores à minha vontade de aprender e de ajudar os demais, na construção de uma sociedade mais justa e equilibrada, onde todos têm o seu valor.

A mim.

Resumo

A evolução da Economia Social e das Organizações Sem Fins Lucrativos em Portugal é notória e crescente, cada vez de maior importância e peso na economia e sociedade portuguesa. Enfrenta vários desafios diários, tanto ao nível da gestão corrente como da sustentabilidade evidenciando-se nestes desafios a necessária captação de recursos (humanos e financeiros). O relacionamento com os diferentes stakeholders é cada vez mais exigente, sendo a transparência na prestação de contas um elemento fundamental, tanto como para financiadores, colaboradores e para a sociedade em geral. As informações acerca da situação financeira e desempenho destas organizações são determinantes, para a obtenção de donativos e manutenção da sustentabilidade. O Fundraising assume papel de destaque, constituindo-se como uma “ferramenta” de crescente importância, para a captação de donativos e outros financiamentos.

A presente dissertação teve como objetivo compreender a relação entre o Fundraising e a Accountability e o impacto nos donativos recebidos pelas Organizações Sem Fins Lucrativos. Através do estudo de caso foram analisadas Organizações Sem Fins Lucrativos: AMI, OIKOS e Leigos para o Desenvolvimento, de forma a retirar conclusões acerca deste tema. Através dos resultados obtidos foi possível identificar quais as práticas levadas a cabo pelas OSFL e o seu reflexo nos donativos. Concluiu-se que o relacionamento entre o Fundraising e a Accountability é uma relação de complementariedade e que mais transparência leva a mais donativos.

Palavras-chave: Economia Social, Organizações Sem Fins Lucrativos, Fundraising, Accountability, Donativos

JEL: L31, M41

Abstract

The evolution of the social economy and the non profit organizations in Portugal is noticeable and growing, with more importance and power in the economy and the portuguese society. Faces several daily challenges in the level of current management as in the sustainability, highlighting these challenges in the necessary fundraising of the (human and financial) resources. The relationship with the diferent stakeholders is more and more demanding, this way the transparency in the accountability is a fundamental element for the financiers, contributores and for the society in general. The information about the financial situation and performance of these organizations are determined in order to obtain donations and maintenance of the sustainability. The Fundraising assume a prominent role, constituting up a 'tool' of important growth for inflows of donations and other funding.

The present dissertation has as aim to understand the relation between Fundraising and Accountability and the impact in the donations received by the non profit organizations. The case study were analyzed nonprofit organizations: AMI, OIKOS and Leigos for the development in order to remove the conclusions about the issue. Through the results obtained it was possible to identify which practices were carried out by NPO and it's reflections in donations. It was concluded that the relationship between Fundraising and Accountability is a complementary relation and that more transparency leads to more donations.

Keywords: Social Economy, Non Profit Organisations, Fundraising, Accountability, Donations

JEL: L31, M41

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo.....	v
Abstract	vii
Índice	ix
Glossário de Abreviaturas.....	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas	xvi
Introdução.....	17
Capítulo I- Enquadramento Teórico	20
1. A Economia Social	20
1.1 O conceito de Economia Social	20
1.2 A evolução do conceito	23
1.2.1 A abordagem americana.....	24
1.2.2 A abordagem europeia	25
1.2.3 Considerações acerca do Terceiro Setor	26
1.3 O conceito de Organizações Sem Fins Lucrativos.....	28
1.4 Tipologia e classificação das Organizações Sem Fins Lucrativos em Portugal	30
1.5 O peso da Economia Social na Economia Portuguesa.....	33
2. Fundraising.....	36
2.1 O conceito.....	36
2.2 O papel do Fundrising na gestão das OSFL.....	38
2.3 Elemento fundamental: os doadores.....	39
2.3.1 Incentivos à doação: Lei do Mecenato	40
2.4 O marketing social	41
2.4.1 O conceito	42
3. Normativo contabilístico aplicável às Organizações da Economia Social	44
3.1 A importância da Contabilidade	44
3.2 A necessidade de um normativo específico para as OSFL	45
3.3 A evolução do normativo contabilístico das OSFL	46
3.4 O relato financeiro e a sua importância na prestação de contas das OSFL	48
3.5 O papel principal das demonstrações financeiras no relato financeiro	50
3.5.1 Os elementos das demonstrações financeiras	51

4. Accountability	52
4.1 O conceito.....	53
4.1.1 As definições	54
4.1.2 Os stakeholders.....	56
4.1.2.1 Quem são os stakeholders.....	57
4.2 Para além da obrigação, um meio de comunicação com os stakeholders .	58
4.3 A importância da prestação de contas: a transparência e consequente responsabilização	60
4.3.1 Os elementos da prestação de contas	61
4.4 A avaliação de desempenho	63
 Capítulo II- O Estudo Empírico	65
1. Introdução.....	65
1.1 Justificação da escolha do tema de investigação	65
1.2 Relevância teórica	66
1.3 Identificação da questão de investigação e objetivos da dissertação	67
2. Metodologia.....	68
2.1 A seleção dos casos e a recolha de dados	69
2.2 Caracterização das OSFL em estudo	69
2.2.1 Cooperação e Desenvolvimento- OIKOS.....	70
2.2.2 Assistência Médica Internacional- AMI	71
2.2.3 Leigos para o Desenvolvimento	72
3. Análise e discussão dos resultados	73
3.1 Investimento em Fundraising	73
3.2 Rentabilidade das campanhas de Fundraising.....	76
3.3 Canais e formas de comunicação com os stakeholders.....	77
3.4 Informação contabilística e financeira disponibilizada online.....	81
3.5 O peso dos donativos	83
4. Conclusões.....	88
 Bibliografia.....	94
Fontes.....	100

Glossário de Abreviaturas

AMI- Assistência Médica Internacional
CASES - Cooperativa António Sérgio
CIRIEC - Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative
CNC - Comissão de Normalização Contabilística
CSES - Conta satélite da economia social
DF - Demonstração Financeira
DL - Decreto-Lei
DR - Decreto Regulamentar
EFA - European Fundraising Association
ESNL - Entidades do Setor Não Lucrativo
INE - Instituto Nacional de Estatística
LD- Leigos para o Desenvolvimento
MFAP - Ministério das Finanças e da Administração Pública
NCRFPE - Norma Contabilística e de Relato Financeiro para as Pequenas Entidades
POC - Plano Oficial de Contabilidade
SNC - Sistema de Normalização Contabilística
SNL - Setor não lucrativo
SNC-ESNL - Sistema de Normalização Contabilística para ESNL
OBESP - Observatório da Economia Social em Portugal
OES - Organizações de Economia Social
OIKOS- Cooperação e Desenvolvimento
OSFL - Organizações Sem Fins Lucrativos
UE - União Europeia
UN – United Nations
VAB - Valor Acrescentado Bruto

Índice de Figuras

FIGURA 1- Principais indicadores de atividade.....	34
FIGURA 2- Cubo da Accountability	55
FIGURA 3- Mapa de Stakeholders.....	58
FIGURA 4- Receitas por tipo de campanha.....	77
FIGURA 5- Donativos e receitas.....	83
FIGURA 6- Quadro comparativo das receitas 2013.....	84
FIGURA 7- Peso relativo das fontes de financiamento angariadas	84
FIGURA 8- Fontes de financiamento	86
FIGURA 9- Subsídios, doações e legações a exploração	87
FIGURA 10- Evolução de repartição das receitas	88

Índice de Tabelas

TABELA 1- Características das OSFL	28
TABELA 2- Classificação ICNPO aplicada a Portugal.....	32
TABELA 3- Principais semelhanças e diferenças entre marketing social e comercial	43
TABELA 4- Objetivo principal.....	67
TABELA 5- Número de funcionários afetos ao Fundraising	73
TABELA 6- Tipos de campanhas de Fundrising.....	75
TABELA 7- Canais e meios de comunicação das OSFL.....	80
TABELA 8- Quadro comparativo dos documentos de prestação contas	81

Introdução

O Sector Social em Portugal tem aumentado de forma exponencial, adquirindo uma importância social e económica crescente, através do papel que desempenha na sociedade. Isto resulta na oferta de bens e serviços sociais, para os quais o sector público não consegue dar uma resposta eficaz. Este sector tem na esfera privada, através de diversas organizações, uma ajuda fundamental ao trabalho do Estado, sobressaindo assim e cada vez mais a denominada Economia Social. Com efeito, e partindo deste setor em crescimento, as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) têm como finalidade comum a oferta de bens ou serviços que correspondam a necessidades sentidas pelos indivíduos, independentemente da sua rentabilidade económica intrínseca, com vista a promover o seu bem-estar, a sua inclusão e participação ativa na sociedade em que se inserem. Contribuem para a coesão social, para o desenvolvimento sustentável e, em última instância, para uma sociedade mais justa e equilibrada. Além dos rendimentos gerados pela prestação dos seus serviços, as OSFL necessitam de financiamentos externos, como são disso exemplo os donativos, de forma a assegurarem a sua sustentabilidade financeira e a concretizarem os seus objectivos. Acresce que o alargamento da sua esfera de atuação, resultante das mudanças sociais e económicas, levam a necessidades acrescidas de financiamento.

Assim, a captação de fundos é um dos desafios da sua gestão, com o nome comum de Fundraising sendo que os recursos humanos especializados desta área, trabalham em campanhas, eventos de angariação de fundos e marketing social, para a angariação de donativos e financiamentos.

O financiamento é obtido quer de empresas quer de particulares, que para tal, necessitam de dados acerca da performance, das políticas e práticas das OSFL. Estes dados são económicos e financeiros, assim como dizem respeito a outras

informações, dados que possibilitam a certificação de que a gestão das OSFL é ética e se encontra de acordo com a missão. É neste contexto que surge a Accountability, ou seja, o elo de comunicação entre as OSFL e os seus diferentes stakeholders, ultrapassando-se a mera prestação de contas legal e obrigatória. Esta prática demonstra a responsabilização e o compromisso ético das OSFL, fornecendo de forma livre e voluntária, informações das políticas e práticas correntes.

Mais transparência, mais donativos? Esta é a questão que tentaremos responder e entender melhor: a relação entre o Fundraising e a Accountability, enquanto desafios da gestão diária destas OSFL e qual o seu impacto nos donativos. Para isso foi feita a revisão de literatura nas seguintes áreas: Economia Social, Fundraising, contabilidade das OSFL e Accountability.

A metodologia seguida será o estudo de casos de diferentes OSFL, com distintas dimensões e contextos.

Assim, esta dissertação é composta por dois capítulos principais: primeiro o enquadramento teórico e segundo o estudo empírico. O capítulo 1 é composto por 4 subcapítulos. O primeiro diz respeito à Economia Social: o seu conceito e a evolução, assim como as diferentes abordagens e considerações acerca do Terceiro Setor. De seguida é definido o conceito de OSFL, apresentada a sua tipologia e classificação em Portugal. Para finalizar é apresentado o peso da Economia Social na Economia Portuguesa. O segundo subcapítulo é dedicado ao Fundraising: iniciamos pela definição do conceito, para depois compreender o seu papel na gestão das OSFL. Explica-se depois, o papel fundamental dos doadores e os incentivos à doação. Finalizamos com o marketing social. O terceiro subcapítulo é inteiramente dedicado ao normativo contabilístico aplicável às OSFL. Inicia-se pela importância da contabilidade, para depois refletir sobre a necessidade de um normativo específico para as OSFL e a sua evolução. A importância do relato financeiro, o seu papel nas demonstrações

financeiras e quais os elementos finalizam este subcapítulo. O quarto e último subcapítulo é dedicado à Accountability: o conceito e as diferentes definições. Passamos depois para os stakeholders: quem são e o meio de comunicação com os mesmos. Finalizamos com a prestação de contas: a transparência, quais os seus elementos e a avaliação de desempenho.

Após a revisão de literatura, o capítulo 2 é dedicado ao estudo empírico. Os três subcapítulos representam: a introdução, a metodologia e a análise e discussão dos resultados. A justificação do tema de investigação, a sua relevância teórica, a identificação da questão de investigação e os objetivos (principal e específicos compõem a introdução. A metodologia diz respeito à seleção de casos e recolha de dados e a caracterização das OSFL em estudo. De seguida é feita a análise e apresenta-se a discussão geral dos resultados obtidos. Por fim apresentam-se as principais conclusões da dissertação e perspectivas futuras para o Fundraising e Accountability.

Capítulo 1

Enquadramento Teórico

1. A Economia Social

Neste capítulo vamos apresentar as diferentes abordagens acerca deste tema, concluindo com o conceito de Economia Social, quais as organizações que a compõem e as suas principais características, de acordo com o Observatório da Economia Social em Portugal (OBESP) e a Lei de Bases da Economia Social.

O OBESP é um projeto que decorre do Protocolo assinado em Abril de 2011, entre a Cooperativa António Sérgio (CASES) e a secção portuguesa do International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy (CIRIEC), CIRIEC Portugal. Os objetivos deste projeto são: identificar o perfil da Economia Social; identificar as organizações e caracterizá-las; aumentar a visibilidade das organizações da Economia Social em Portugal; facilitar a investigação na área da Economia Social e criar um Observatório desta área.

1.1 O conceito de Economia Social

A definição de Economia Social esteve, desde o seu início, sujeita a diferentes abordagens. De forma facilitadora, e segundo Mendes (2013) a Economia Social, enquanto área da actividade económica, pode ser entendida como sendo o sector constituído pelas organizações de economia social.

Esta definição vai de encontro à promulgada na Lei n.º 30/2013 de 8 de maio, a Lei de Bases da Economia Social, no seu artº 2, onde é dito: “1 — Entende -se por economia social o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades referidas no artigo 4.º da presente lei.” E ainda

acrescenta “2 — As atividades previstas no n.º 1 têm por finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes”.

À luz desta definição podemos afirmar que Economia Social é o conjunto de organizações que visam o desenvolvimento da cidadania com o intuito de aumentar a coesão social, onde a principal finalidade é servir as pessoas, ou seja, satisfazer as necessidades dos indivíduos e das comunidades onde estão inseridos, através de um desenvolvimento sustentado. É consensual que as organizações da Economia Social produzem bens e serviços criadores de emprego, com impacto económico e social na sociedade, tendo como missão a “promoção das pessoas e no serviço da comunidade” como refere Campos (2005, p.7). As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), constituindo um subconjunto fundamental deste setor social, se excluirmos a complexidade na definição deste setor tendo em conta os princípios de democracia, assumem uma missão de cariz social, ou seja, têm por objectivo dar resposta a determinado problema social, recorrendo a uma diversos mecanismos e ferramentas para o solucionar.

A Economia Social é um sector de actividade autónomo do sector público e do sector privado capitalista, não tendo como pretensão substituir qualquer destes dois sectores económicos, mas sim colmatar as lacunas existentes no mercado. Nunes, Reto e Carneiro (2001, p. 33) seguem esta linha de pensamento e afirmam “a noção de Economia Social recobre duas realidades claramente distintas, ligadas entre si por valores de autonomia e solidariedade social (cidadania): por um lado, a Economia Social enquanto actividade de suporte social (...) por outro, a Economia Social como um modelo de actividade económica alternativo ao capitalismo”.

O termo Economia Social tornou-se termo oficial no âmbito da União Europeia (UE) desde 1989, aquando da criação da unidade especial responsável pelas

questões sociais e de empregabilidade, a European Commission's General Directorate Employment and Social Affairs. A necessidade da UE ter reconhecido e dado atenção às questões da Economia Social advém do facto dos Estados-membros considerarem a possibilidade de criação de emprego neste setor e a as suas potencialidades.

Em suma, a Economia Social revela-se como um ramo da ciência económica, surgindo, durante os anos 90, a designação de economia solidária como variação à intervenção das organizações tradicionais da economia social, ganhando expressão através da intervenção legitimada do terceiro setor na esfera social.

1.2 A evolução do conceito

O problema da definição rigorosa do que é a Economia Social e das organizações que dela fazem parte tem sido controverso e sujeito a equívocos, devido à sua própria génese doutrinária, à existência de diferenças culturais e contextuais, que geraram distintas correntes e conceitos. Por vezes e de forma errónea, alguns termos são utilizados como sinónimo de Economia Social: Terceiro Setor, Sector sem Fins Lucrativos ou Economia Solidária, no entanto não se referem a realidades coincidentes, tal como é devidamente exemplificado por Chaves & Mozón (2007), no relatório *"The Social Economy in the European Union"*, por eles elaborado para o Comité Económico e Social da UE.

Estas diferenças decorrem dos diferentes contextos sociopolíticos em que estas organizações emergiram, mas também decorrem de interpretações distintas a respeito do modo de relacionamento destas organizações, com o Estado e com o mercado. As duas abordagens que mais influenciaram este conceito foram: a americana e a europeia. No que respeita a terminologia, começam logo as diferenças: a denominação de non-profit sector ou seja, sector sem fins lucrativos, na abordagem americana, enquanto a abordagem europeia utiliza a denominação de setor da economia social. De seguida irei apresentar em que

consistem estas abordagens, com base no trabalho desenvolvido por Mendes (2013), acerca desta temática.

1.2.1 A abordagem americana

Esta abordagem utiliza a denominação de Setor das Organizações Sem Fins Lucrativos ou Terceiro Setor.

O conceito de Setor das Organizações Sem Fins Lucrativos tem o seu enfoque teórico no projecto desenvolvido pelos professores Salomon & Anheier (1997) da Universidade norte-americana John Hopkins e pela sua equipa do John Hopkins University Center for Civil Society Studies. Segundo estes autores, as organizações que integram o Setor das Organizações Sem Fins Lucrativos apresentam cinco requisitos essenciais: são formais, privadas, independentes, não-lucrativas e de participação voluntária.

Esta abordagem resulta no conceito de Sector Sem Fins Lucrativos adotado pela Divisão de Estatística das Nações Unidas (2003, p.27): “ O Sector Sem Fins Lucrativos consiste em unidades que são: organizações; sem fins lucrativos e que não distribuem lucros; institucionalmente separadas da Administração Pública; auto-governadas e são de admissão voluntária” .

Deste conceito ficam excluídas as entidades sem personalidade jurídica e sem estrutura organizativa. Assim como as cooperativas e mutualidades visto que distribuem os resultados de exploração pelos seus membros, contrariando o princípio de que estes resultados deverão ser reinvestidos no desenvolvimento da própria organização.

1.2.2. A abordagem europeia

Na Europa o conceito utilizado é o de Economia Social, estando patente em toda a realidade europeia, na qual Portugal está inserido, nomeadamente em França onde o termo “*economie sociale*” foi utilizado pela primeira vez.

A abordagem europeia tem sido desenvolvida por autores ligados ao Centre International de Recherches et d'Informations sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative (CIRIEC) e que tem sido adoptada em trabalhos importantes produzidos para instâncias da União Europeia (UE). Propõe-se um conceito mais abrangente que o americano, incluindo as cooperativas, sociedades mútuas e outras organizações similares, excluídas na abordagem americana. Nesta perspectiva, a Economia Social passa a estar inserida na economia mercantil, dada a possibilidade de as organizações venderem os seus bens e serviços no mercado, No entanto, reafirma-se a questão da não lucratividade, como sendo uma das suas características distintivas e principal razão de ser.

“O conjunto das empresas privadas, com uma organização formal, com autonomia de decisão e de adesão voluntária, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros através do mercado produzindo bens ou serviços, seguros e produtos financeiros, onde o processo de decisão e qualquer distribuição de resultados pelos membros não está ligada directamente ao capital ou a outras contribuições de cada membro e onde cada um deles tem direito a um voto “ de acordo com Barea & Monzón (2006, p. 31).

O Comité Económico e Social da União Europeia (Chaves & Monzón, 2007) designa o conjunto das organizações atrás definidas, isto é, o conjunto das cooperativas, sociedades mútuas e outras organizações similares, como sendo o subsector mercantil da economia social. Assim sendo, este Comité considera as restantes organizações (as organizações sem fins lucrativos da abordagem americana) como sendo o subsector não mercantil da economia social, definido da seguinte forma: “conjunto das organizações privadas, com organização

formal, com autonomia de decisão, de adesão voluntária que produzem serviços não comercializáveis para as famílias e cujos resultados positivos, se existirem, não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criaram, que as controlam ou que as financiam” por Chaves & Monzón (2007, p. 20).

Podemos concluir que o conceito de Setor das Organizações Sem Fins Lucrativos na Europa é mais amplo que o conceito anglo-saxónico, incluindo desta forma um maior espetro de organizações, não assentando na restrição à distribuição de lucros mas na imposição de limites à sua distribuição.

A realidade europeia evidencia igualmente e confere o devido destaque aos princípios pelos quais todas as OSFL se devem reger, como sendo os do cooperativismo, mutualismo, entreatajuda e solidariedade, fomentando para relações mais coesas entre as pessoas e a sua comunidade.

Este será o conceito a ser utilizado no âmbito desta dissertação.

1.2.3 Considerações acerca do Terceiro Setor

Depois de explicado que o Setor das Organizações Sem Fins Lucrativos é uma das partes da Economia Social, isto é, o subsector não mercantil, resultante da abordagem americana, vamos complementar com mais alguns aspetos sobre este conceito. De salientar que um dos aspetos que diferencia este conceito reside no princípio da democracia, isto é cada membro um voto, não é condição obrigatória para uma organização ser considerada como pertencente ao Setor da Economia Social. Ao contrário do subsector mercantil da Economia Social em que o respeito por esta condição é obrigatório.

De forma a facilitar a leitura e compreensão deste texto, no presente contexto utiliza-se a denominação de Terceiro Setor.

De acordo com a Constituição da República Portuguesa, existem em Portugal três sectores relacionados com os meios de produção, sendo estes o sector público, o sector privado e o sector cooperativo e social, geralmente denominado

de Terceiro Sector ou Setor das Organizações Sem Fins Lucrativos surgindo como alternativa ao sector público e ao sector privado, para suprir algumas das lacunas existentes nestes sectores.

O termo Terceiro Sector deriva da tradição anglo-saxónica, caracterizada pelo pensamento liberal e neoclássico (particularmente norte-americano). Primeiramente este termo foi utilizado por Levitt (1973), nos Estados Unidos para representar o Setor das Organizações sem Fins Lucrativos. Mais tarde chegou ao continente europeu, utilizado como parte do conceito de Economia Social. É utilizado em sociedades cujo estado social não apresenta uma grande tradição, sendo a sua abordagem baseada na idéia de filantropia. É composto pelas organizações que não podem distribuir benefícios pelos seus membros, isto é, as “non-profit organizations”.

Definir este conceito, não tem sido consensual, devido ao grupo de organizações de composição híbrida, tão diverso, com características distintas e complexas, que o compõem, como confirma Santos (1999, p. 251) “as designações vernáculas do Terceiro Setor variam de país para país e as variações, longe de serem meramente terminológicas, refletem histórias e tradições diferentes, diferentes culturas e contextos políticos”. Quer isto dizer que esta variedade de expressões reflete a heterogeneidade encontrada no âmbito do próprio setor, que engloba diversas formas de pensar e fazer sobre a realidade social (Cardoso, 1997).

O campo de estudos do Terceiro Setor é uma das áreas mais novas e verdadeiramente multidisciplinares das ciências sociais, passando por investigadores de disciplinas como Economia, Ciência Política e de áreas como Serviço Social, Saúde Pública e Administração. Representa, em distintos contextos, uma estrutura relevante e demonstrativa das relações sociais, sendo uma das novas formas de luta da sociedade, utilizada como ferramenta de

pressão pela necessidade de “políticas públicas”, relembrando ao Estado o seu dever para com os seus cidadãos.

1.3 O conceito de Organizações Sem Fins Lucrativos

A definição das Organizações Sem Fins Lucrativos não é consensual e são vários os termos utilizados para designar as organizações não lucrativas: organizações ou instituições sem fins lucrativos ou não lucrativas; economia social/solidária, organizações não-governamentais, terceiro sector, entre outras, tal como Franco et al. (2005, p.6) constatou. Nesta dissertação, este tipo de entidades serão sempre designadas por Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) e tendo como definição a que de seguida será apresentada.

Com base nas anteriores abordagens e face à multiplicidade de definições, bem como ao reflectirem na dificuldade em encontrar uma abordagem que se adequa a várias regiões do mundo, Salamon e Anheier (1992, 1997) criaram a definição estrutural-operacional para as organizações pertencentes ao Sector Não Lucrativo. Estes investigadores estudaram diversas OSFL no que respeita ao seu âmbito de actuação, estrutura, posição legal e papel no sector em diversos países, que permitiu identificar cinco características chave que este tipo de organizações deve partilhar, conforme referido na Tabela 1.

Características Principais	Explicação
Organizada	Devem ser formalmente registadas ou, caso sejam informais, deverão ter algum grau de permanência organizacional, i.e., terão de apresentar alguma estrutura, a qual se reflecte através da existência de membros, realização de reuniões regulares, e uma estrutura de procedimentos de tomada de decisão que os participantes reconhecem como legítimos.
Privada	Devem ser institucionalmente separadas do Governo, i.e., não fazem parte do Governo, nem são controladas pelo mesmo, pese embora possam receber apoio financeiro desta entidade.

Não há distribuição de lucros	Não são comerciais no seu propósito, não existindo a noção de propriedade, pelo que não distribuem lucros aos directores, accionistas ou gestores, condição sine qua non. Acresce referir que estas entidades podem gerar lucros no decorrer da sua actividade, contudo estes excedentes devem ser reinvestidos na organização, no investimento nos recursos humanos, na melhoria de infra-estruturas, etc, i.e., nos seus objectivos.
Auto-Governada	Governam-se per si, ou seja, têm os seus mecanismos de governação interna, controlando a sua própria actividade, sem o envolvimento de qualquer entidade externa.
Voluntária	Esta característica pode ser interpretada de duas formas: (i) por um lado, significa que ser membro e participar ou contribuir com recursos (tempo, dinheiro e /ou bens) não é exigido por lei, nem uma condição determinada por nascença, ou por outras razões que contrariem a liberdade na adesão; (ii) por outro lado, pode significar que as organizações deverão ter algum grau de contribuições voluntárias, seja sob a forma de mão-de-obra voluntária, seja sob a forma de doações de dinheiro e/ou bens.

TABELA 1

Características das Organizações Sem Fins Lucrativos (OSLF) Fonte: Salamon e Anheier (1992, 1997)

Em síntese, serão consideradas como OSFL todas as organizações que cumulativamente satisfazerem as cinco características explicadas na tabela anterior. De acrescentar, que apesar das diferenças de natureza, missão, dimensão, modelo de gestão, sector de actividade, todas as OSFL, por pertencerem ao setor da Economia Social, terão de ter na sua essência, a preocupação com os indivíduos e a resolução de problemas sociais.

De acordo com o OBESP, para além das anteriores organizações, deveremos considerar outras entidades, dotadas de personalidade jurídica que, porventura se considerem como integrantes da Economia Social, com base nos princípios orientadores que a caracterizam, tais como:

- ✓ O respeito pela dimensão humana

- ✓ O combate à exclusão social
- ✓ A vontade de promover espaços de realização individual
- ✓ Uma visão democrática e participada da organização
- ✓ Uma visão da missão organizacional inclusiva
- ✓ Autonomia de gestão
- ✓ Assumpção de responsabilidades, quer individuais quer colectivas
- ✓ O desenvolvimento de um elevado grau de capital social.

Por fim, no que se repete ao resultado, o que diferencia as OSFL das empresas capitalistas é que enquanto nestas últimas, os seus principais beneficiários são os seus próprios investidores, que recebem o “sobreproduto” social (ou seja, o excedente operativo sob a forma de lucro), nas organizações de Economia Social, caso exista, a apropriação desse excedente é colectiva, e fundamentalmente destinada a: dar continuidade aos objectivos organizacionais, a satisfazer os seus usufrutuários directos, os seus assalariados e a comunidade em geral. No entanto, importa ressaltar que a não distribuição do lucro, não anula que o mesmo não possa existir. Tal como refere Andrade (2007) estas organizações podem gerar lucros da sua actividade, desde que o lucro não seja o seu objectivo primordial e não se sobreponha à sua missão. A sustentabilidade pode levar uma organização “a optar por desenvolver actividades lucrativas, em paralelo com actividades não lucrativas relacionadas com a missão, servindo os fundos libertados pelas primeiras para sustentar as segundas, numa lógica de subsidiação cruzada” ainda de acordo com Andrade (2007, p.15).

1.4 A tipologia e classificação das OSFL em Portugal

Após a definição do conceito de Economia Social é agora importante fazer a sua caracterização no contexto português, âmbito de aplicação desta dissertação.

Para tal irei apresentar a tipologia e classificação das OSFL que compõem o Setor da Economia Social em Portugal.

De acordo com o OBESP, a definição encontrada, tem cariz operacional e assenta na dimensão institucional, privilegiando a conceptualização da Economia Social, com base no tipo de organizações que a compõem.

O Setor da Economia Social em Portugal abrange todo o sector cooperativo e social constitucionalmente consagrado e integra as seguintes entidades, desde que constituídas em território nacional, de acordo com o artigo 4º, da Lei de Bases da Economia Social (2013):

- a) As cooperativas;
- b) As associações mutualistas;
- c) As fundações;
- d) As misericórdias;
- e) As instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores;
- f) As associações com fins altruísticos que actuem no âmbito científico, cultural, educacional, recreativo, do desporto amador, da defesa do meio ambiente, do desenvolvimento local e em todos os campos da sociedade de informação;
- g) As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, constitucionalmente integrados no sector cooperativo e social;
- h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da Economia Social.

Depois de definidas as organizações que fazem parte da Economia Social, será fundamental perceber em que áreas elas atuam. Para este fim, e utilizando como referencial a Classificação Internacional para as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) (ICNPO) (Fonte: Franco e Sokolowski et al. (2005)) e

adaptando à realidade das OSFL portuguesas, temos a classificação em doze áreas de actividade apresentadas na seguinte tabela:

	Áreas	Denominação
1	Cultura e Lazer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associações culturais, recreativas e desportivas ▪ Casas do Povo ▪ Clubes sociais e recreativos ▪ Museus ▪ Jardins zoológicos e aquários ▪ Sociedades históricas e literárias ▪ Associações de artes performativas e companhias (teatro, dança, etc)
2	Educação e Investigação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escolas (por exemplo, ligadas a congregações religiosas) ▪ Universidade Católica ▪ Centros de Investigação
3	Saúde	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hospitais e casas de Saúde
4	Serviços Sociais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) ▪ Outras associações de solidariedade social (dedicadas às crianças, jovens, idosos, deficientes, famílias, sem-abrigo, entre outros) ▪ Santas Casas da Misericórdia ▪ Cooperativas de solidariedade social ▪ Associações mutualistas
5	Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associações Não-governamentais de Ambiente ▪ Associações de Protecção dos Animais
6	Desenvolvimento e Habitação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizações de desenvolvimento local ▪ Cooperativas de habitação e construção ▪ Associações de moradores
7	Leis, defesa de causas e política	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associações de defesas dos direitos humanos (imigrantes, anti-racismo, apoio à vítima, defesa do consumidor, doentes crónicos, infectados com HIV/Sida, família, mulheres, entre outros)

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partidos políticos @ Associações de moradores
8	Intermediários Filantrópicos e Promotores do Voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundações ▪ Associações promotoras de voluntariado ▪ Bancos alimentares
9	Internacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ONG'S para o Desenvolvimento ▪ Subsidiárias de organizações internacionais a operar em Portugal (por exemplo, Cruz Vermelha Portuguesa, Médicos do Mundo)
10	Religião	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institutos religiosos ▪ Associações religiosas
11	Associações empresariais, Profissionais e Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associações empresariais ▪ Associações profissionais ▪ Sindicatos
12	Outros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N.a

TABELA 2

Tabela ICNPO aplicada a Portugal Fonte: Franco et al. (2005), alargado por Andrade e Franco (2007).

1.5. O peso da Economia Social na Economia Portuguesa

Neste capítulo iremos analisar a contribuição e o peso, da Economia Social nas contas nacionais.

A Economia Social representa uma parte cada vez mais importante na prestação de serviços, tendo relevância não só ao nível social mas também económico, quer no que se refere à produção de riqueza, quer no que se refere ao emprego. De modo a avaliar a sua contribuição e o peso nas contas nacionais, recorri aos dados da Conta Satélite da Economia Social (CSES) e às suas conclusões.

A CSES foi elaborada no âmbito do Protocolo de cooperação assinado em 2011 entre o Instituto Nacional de Estatística, I.P. (INE) e a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, CIPRL (CASES), tendo sido publicada em 18 de Abril de

2013. A CSES, com base em dados de 2010, caracterizou o Setor Social em Portugal, baseando a análise por tipo de atividade, número de entidades (universo) e dos agregados macroeconómicos das OES. Alguns dos principais indicadores analisados, estão representados no seguinte quadro:

Quadro 1. Principais Indicadores por Atividade (2010)

Classificação das organizações da economia social	Unidades	Emprego	Emprego Remunerado	VAB
	N.º	ETC	ETC	10³Euros
Agricultura, Silvicultura e Pescas	285	962	925	10 617
Atividades de Produção e Transformação	385	6 445	6 377	217 354
Comércio, Consumo e Serviços	669	7 239	7 154	129 280
Desenvolvimento, Habitação e Ambiente	2 719	6 775	6 535	63 598
Atividades Financeiras	98	7 280	7 280	528 826
Ensino e Investigação	2 325	21 811	21 693	502 053
Saúde e Bem-Estar	805	9 461	9 460	149 866
Serviços de Ação e Solidariedade Social	7 740	77 472	77 438	1 763 284
Cultura, Desporto e Recreio/Lazer	26 779	53 386	53 124	287 977
Cultos e Congregações	8 728	21 851	21 851	586 241
Organizações Profissionais, Sindicais e Políticas	2 581	9 776	9 427	17 792
Não Especificadas	2 269	4 799	4 783	3 443
Total da Economia Social	55 383	227 257	226 047	4 260 331
Total da Economia	-	4 792 750	4 138 163	151 413 479
Economia Social / Economia Nacional	-	4,7%	5,5%	2,8%

Fonte: INE, Conta Satélite da Economia Social, dados preliminares; Contas Nacionais

FIGURA 1

Principais indicadores por atividade Fonte: Conta satélite da Economia Social 2013 INE

As principais conclusões retiradas deste estudo foram as seguintes (de acordo com o resumo e considerações, publicadas com a Conta Satélite da Economia Social 2010¹):

- ✓ “ Em 2010, a Economia Social representou 2,8% do VAB nacional, 4,7% do emprego total e 5,5% do emprego remunerado. As remunerações pagas pela Economia Social representaram 4,6% do total das remunerações, correspondendo a remuneração média neste setor a pouco mais de 4/5 da remuneração média no conjunto da economia. Neste setor integravam-se cerca de 55 mil unidades que se distribuíam por um conjunto diversificado de atividades, com destaque para os

¹ Este documento está disponível para consulta em www.ine.pt

serviços de ação e solidariedade social, com um peso relativo no VAB da Economia Social ligeiramente superior a 40%;

- ✓ Das 55 383 unidades consideradas no âmbito da Economia Social em 2010, as Associações e outras OES representavam 94,0%, sendo responsáveis por 54,1% do VAB e 64,9% do emprego (ETC remunerado). As Cooperativas constituíam o segundo grupo de entidades da Economia Social com maior peso relativo, em termos do número de unidades, VAB e remunerações. A ação social gerou 41,3% do VAB das OES, sendo responsável por 48,6% do emprego remunerado (ETC);
- ✓ Registou uma necessidade líquida de financiamento de 570,7 milhões de euros. Contudo, as Cooperativas (fundamentalmente devido às que se integram na área financeira), as Mutualidades e Fundações da Economia Social apresentaram capacidade líquida de financiamento;
- ✓ Os recursos foram fundamentalmente gerados pela produção (62,8%) e por outras transferências correntes e outros subsídios à produção (23,8%). As despesas consistiram, principalmente, em consumo intermédio (31,4%), remunerações (26,8%) e transferências sociais (24,3%);
- ✓ Em 2010, existiam 5 022 Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Estas representaram 50,1% do VAB, 42,6% das remunerações e 38,2% da necessidade líquida de financiamento da Economia Social.

Analisando comparativamente o VAB e o emprego do setor da Economia Social com outros ramos da atividade da economia portuguesa, podemos retirar mais algumas importantes conclusões. Podemos observar que, em 2010, o VAB da Economia Social registou um valor superior a atividades como eletricidade, gás, vapor e ar frio,

agricultura, silvicultura e pesca e ainda agro-indústria telecomunicações.

Em termos de de emprego e remunerações atingiu 5,5% do valor do emprego total, revelando a sua capacidade empregadora e ultrapassando áreas com mão-de-obra intensiva (indústria e agricultura), destacando-se o ramo de atividade de saúde

Humana (4,8%), onde também estão presentes organizações da Economia Social. A remuneração média da Economia Social é cerca de 83,1% da economia nacional, bastante mais baixa que a remuneração média nas sociedades financeiras (S.12) e administrações públicas (S.13). Conjugando o VAB e remunerações, concluímos que parte significativa do VAB destina-se a remunerações (92,8%), comparativamente ao que sucede na economia em geral (57,3%) e nas sociedades em particular (41,1% nas sociedades financeiras e 64,2% nas sociedades não financeiras), aproximando-se, contudo, das Instituições sem Fim Lucrativo ao Serviço das Famílias (89.7%) ”.

2. Fundraising

2.1. O Conceito

Em tempos de crise, com os cortes e reduções de financiamento por parte do Estado, este tema tem ganho cada vez mais relevância e importância, prevendo-se um investimento, cada vez maior na angariação de fundos, como podemos constatar pelas conclusões de Tiago Carmona (2013), no seu trabalho final de Mestrado “Angriação de Donativos nas ONGD Portuguesas, em tempo de crise (2008-2011)”.

Quem doa, com que frequência e quais as suas motivações, são perguntas sobre as quais a investigação e prática do Fundraising se debruçam e tentam responder.

Mas primeiro vamos compreender o seu significado. Traduzindo este termo para português, o Fundraising é o conjunto de atividades que se desenvolvem numa OSFL com o objetivo de angariar sobretudo recursos financeiros, junto de diversos públicos, de forma a permitir a sustentabilidade dos projetos e da organização. Em termos gestonários, o Fundraising apresenta-se essencialmente como um conjunto de estratégias e diversas atividades que visam captar a doação voluntária de fundos, através dos atuais e novos doadores “de forma a permitir a sustentabilidade dos projetos e da organização” definição de Abreu (2009, p.15) no glossário sobre Fundraising da *Call to Action*². Nesta definição será ainda importante incluir um objectivo muito importante do Fundraising criar “laços” com os doadores já existentes, com a finalidade de darem regularmente e cada vez mais, resultante da sua identificação com a missão e visão da OSFL para a qual estão a contribuir.

Segundo Franco (2010, p.262) o Fundraising pode ser definido como a “atração de recursos”, sendo que a angariação remetendo-nos para o facto de que a a angariação de recursos não diz somente respeito, a donativos pecuniários, mas também voluntariado ou géneros.

Já Lindsay Boswell, presidente da *European Fundraising Association* (EFA) define Fundraising tendo na sua base o relacionamento entre o fundraiser e o doador: “Na sua verdadeira essência, o fundraising diz respeito a uma relação entre um doador e uma causa/beneficiário. Os fundraisers existem para encorajar e permitir que o relacionamento aconteça e depois, para apoiá-lo no seu crescimento profundo de forma a tornar-se mais significativo”(entrevista na Revista Exit (2009), p.4).

² A Call to Action é uma empresa portuguesa especializada em consultoria de Fundraising para OSFL.

Nesta linha de conceptualização, percebe-se que o Fundraising não é “pedir” dinheiro mas sim permitir, que os doadores possam contribuir, partilhar e serem generosos. “Um fundraiser tem o real privilégio de criar oportunidades para um doador fazer algo de extraordinário”, ainda nas palavras de Lindsay Boswel (entrevista na Revista Exit (2009), p.4).

O aspeto altruísta é muito importante mas também é necessário que o doador se identifique com a organização para a qual está a contribuir e saiba que os donativos estão a ser corretamente aplicados.

2.2 O papel do Fundraising na gestão das OSFL

O Fundraising assume assim um papel cada vez mais relevante na gestão diária das OSFL, sendo o responsável por uma das principais fontes de financiamento: os donativos (de particulares e instituições) e na manutenção da sustentabilidade e viabilidade das mesmas.

Cruz e Estraviz (2003) defendem que a captação de recursos é, assim, um fator fundamental para as OSFL, tendo em consideração a necessidade de obtenção de recursos, para garantir a sustentabilidade e sobrevivência destas mesmas organizações.

Com efeito, este é um dos meios através do qual as OSFL podem obter financiamento, tal como Azevedo e Couto (2010, p.382) enumeram “ existem três tipos de fontes de financiamento dominantes no setor não lucrativo: o Estado, a prestação de serviços e os donativos.” Portanto, pode afirmar-se que a perspetiva de sustentabilidade e a origem dos recursos das OSFL são predominantemente oriundas de doações feitas por pessoas físicas e jurídicas, que geram o alicerce económico-financeiro para a concretização dos seus objetivos.

Os donativos revestem-se de três distintas formas: dinheiro, serviços através do trabalho voluntario e géneros. As OSFL ao interagirem com os seus doadores, não têm só em mente preocupações com a sua sustentabilidades, mas

também entendem que um meio importante de mobilizar e recrutar a participação da sociedade em geral (doadores, utentes, empresas e outras organizações) para as suas causas e campanhas, com a finalidade de trabalharem para um objetivo comum. A comunicação estabelecida com os doadores é uma importante forma de relação da própria organização e causa com a sociedade.

E é neste contexto que H.A. Rosso & Ass. afirmam “o Fundraising não é a ciência da recolha de fundos, mas a ciência da sustentabilidade financeira de uma causa social. Este é um meio e não um fim em si, cujo domínio (do Fundraising) é a persuasão e o convencimento, mais do que a simples pressão” (citado na Revista Exit (2009), p.8), o que demonstra a sua importância como instrumento de gestão corrente, no caminho da sustentabilidade das OSFL.

Perspetiva-se o Fundraising como um importante instrumento de promoção da solidariedade junto da população. O Fundraising deverá ser incluído como uma parte do investimento, incluído no plano estratégico e de gestão da OSFL, para atingir os objetivos propostos, sendo expectável um retorno positivo.

2.3. Elemento fundamental: os doadores

De modo a definir a estratégia de Fundraising a seguir, é fundamental identificar os doadores, saber onde eles estão, conhecer as suas motivações e averiguar qual a melhor forma de os abordar. “A arte do Fundraising está precisamente na capacidade de segmentar correctamente estes grupos de pessoas, para depois dirigir-se apenas àqueles que podem ser possíveis doadores” como revela Madalena Alves Pereira, consultora da *Call to Action* (in entrevista na Revista Exit (2009), p. 18).

Outra estratégia enquanto critério de classificação e análise dos seus doadores passa pela definição de quem são os clientes da organização. Segundo Drucker (2001, p. 23) “os clientes são aqueles que devem ser satisfeitos para que a

organização alcance resultados”. Para alcançar estes resultados e ser eficaz, a organização deve estabelecer estratégias para a formação da sua base de doadores, de acordo com Drucker (2002).

E neste âmbito das OSFL existem dois tipos de clientes: o primeiro, tido como primário, é aquele cuja vida foi transformada pelas ações da entidade em atuação: o segundo cliente são os indivíduos que trabalham pela entidade (voluntários e funcionários) e os doadores. Independentemente do tipo, a organização deve criar valor para os seus clientes para que venha a satisfazer as suas necessidades. Quando os doadores são considerados como clientes da instituição, a própria organização percebe que estes só investem os seus recursos naquelas OSFL que demonstrarem atingir os seus objetivos, através da concretização do seu plano de atividades. Kaplan e Norton (2001) também defendem a necessidade de identificar os clientes. Segundo estes autores as organizações devem seguir duas estratégias básicas: definir quem são os seus clientes e saber qual o valor que a organização representa para eles, tendo sempre como finalidade, a satisfação do seu cliente. Devem ainda fomentar o relacionamento com “os seus clientes”, de modo a manter a sua fidelização, não somente a causas pontuais, mas à própria organização.

2.3.1- Incentivos à doação: Lei do Mecenato

O Estado Português criou, com o Estatuto do Mecenato, o Decreto-Lei 74/1999, de 16 de Março, uma política fiscal de incentivos para as organizações receptoras de donativos e de benefícios para os doadores, de forma a incentivar e incrementar as doações, com a finalidade destas prosseguirem as suas causas. Os doadores, caso sejam particulares, têm direito à dedução à colecta em sede de IRS (donativos a instituições privadas de solidariedade social). No caso das empresas, as verbas doadas passam a ser imputadas como custos ou perdas do exercício até certos limites do volume de vendas ou dos serviços prestados (pela

empresa doadora), não existindo limites caso se trate de uma causa considerada de superior interesse social.

Os benefícios para as organizações de cariz social são diversos, entre os quais: isenções nos principais impostos, nomeadamente, sobre as sucessões e doações relativamente às heranças, legados e donativos a seu favor; imposto do selo; imposto automóvel quanto a veículos adequados à natureza e prossecução dos seus fins estatutários; imposto municipal sobre imóveis em relação a prédios destinados directamente à realização dos seus fins; custas judiciais.

Apesar destes incentivos serem atrativos, continua a existir uma franja de doadores (particulares e empresas) reticentes a contribuírem em causas sociais. Por isso há que trabalhar, no sentido de garantir a transparência desejada pelos doadores, permitindo-lhes confirmar que o seu dinheiro é aplicado nas missões ou causas, que pretendem apoiar.

2.4. O marketing social

O marketing social é a disciplina “natural” onde se encontra ancorado o próprio Fundraising. E o Fundraising encontra aqui, especialmente, as ferramentas essenciais à comunicação entre as OSFL e os seus stakeholders.

“Quase desde o início, desde os heroicos anos do boom das ONG, em meados dos anos oitenta, a consolidação das organizações do terceiro setor demonstrou que a sobrevivência da sua obra depende do modo como articulam as suas funções e recursos com as administrações públicas, as instituições religiosas ou, no caso de algumas de maior dimensão, da sua capacidade de abrir uma oportunidade para a sua mensagem mediante a aplicação de estratégias de marketing social, o mesmo é dizer, a comercialização da imagem da organização e, nalguns casos, dos seus objetivos através de campanhas mediáticas.” Benet e Nos Aldás (2003, p. 7) demonstram assim o papel do marketing social como elemento de comunicação entre as OSFL e os seus stakeholders.

Outro papel significativo do marketing social, de acordo com Ken Burnett consiste em “angariar fundos neste sector não-lucrativo tão competitivo significa construir relações duradouras com os doadores, através de um marketing e comunicação apropriados e eficaz”(citado in Revista Exit (2009), p. 19).

2.4.1 O conceito

Mas afinal o que é o marketing social?

O marketing social é um processo que utiliza os princípios e as técnicas do marketing para criar, comunicar e distribuir valor, tendo como objectivo influenciar comportamentos dos segmentos alvo (target audience), que os beneficiem, segundo Philip Kotler e Nancy Lee (2008), autores que se têm dedicado a procurar demonstrar que a abordagem proposta pelo marketing social é bastante adequada para a erradicação da pobreza e para o desenvolvimento dos países mais frágeis.

Kotler (1979, p.44) defende que o marketing tinha muito a oferecer ao sector não lucrativo, de forma a “sobreviver, crescer e fortalecer as suas contribuições para o bem-estar geral”. Além disso Kotler (1991) acrescenta que o objectivo do marketing nas OSFL é planear, ter em conta o preço, promover, distribuir os produtos e programas da organização e manter um constante diálogo com as partes interessadas (vulgo stakeholders) com o intuito de descobrir as suas necessidades e expectativas.

O marketing social pode ser aplicado em diversas áreas como seja: saúde, educação, segurança, emprego, desastres naturais, habitação e abrigos sociais, alimentação, finanças pessoais, etc. O resultado da sua aplicação, espera-se, terá como consequência uma mudança de comportamento, que resulte no aumento de bem-estar para a sociedade como um todo.

Apesar de utilizar as mesmas ferramentas do marketing tradicional, o marketing social possui algumas diferenças significativas, como pode ser visualizado na seguinte tabela:

MARKETING SOCIAL	MARKETING COMERCIAL
<i>SEMELHANÇAS</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientação para o cliente ✓ Ênfase na troca (os benefícios percebidos pelo target > custos) ✓ Segmentação e posicionamento ✓ Marketing-Mix (4 P's+ outros P's essencialmente do marketing dos serviços) ✓ Avaliação e controle 	
Vende a idéia de comportamentos desejáveis (associado a produtos ou serviços)	Vende produtos, serviços ou idéias
Ênfase no lucro social	Ênfase no lucro Financeiro
Concorrência- obstáculos à implementação dos comportamentos desejáveis; indivíduos ou organizações que promovem estes obstáculos.	Concorrência- organizações que têm propostas de valor, para satisfazer as mesmas necessidades.
Público-alvo- Múltiplos stakeholders	Público-alvo- Clientes
Inputs- Poderá não ter atribuições no orçamento, Voluntários, Doações e apoio Corporativo	Inputs- Orçamentos organizacionais, Pessoal e apoio interno.
Outputs- Fundraising, Campanhas de voluntariado, Realização de eventos para angriação de verbas	Outputs- Campanhas de vendas

TABELA 3

Principais semelhanças e diferenças entre marketing social e comercial

Fonte: Adaptação da tabela “ Economia e Gestão de Organizações de Economia Social- Draft

Segundo estes autores anteriormente citados, aplicar os bons princípios da comunicação estratégica das empresas às OSFL constitui a passagem a um patamar de profissionalismo superior. Quer isto dizer que as boas práticas de gestão e a prestação de contas necessitam das ferramentas de comunicação para chegar aos stakeholders. E de que tipo de comunicação se está a falar? São estes aspetos da comunicação organizacional e interna, tais como: reuniões, relatórios, plano estratégico anual, newsletters, portanto, elementos que assumem uma dupla função, informativa e motivadora. Este aspeto da gestão é fundamental. Com efeito, a preocupação pela transmissão da sua gestão corrente é essencial à construção de confiança, com os seus financiadores e stakeholders.

3. Normativo contabilístico aplicável às Organizações da Economia Social

3.1- A importância da Contabilidade

A relação entre a economia e a contabilidade é estreita e de extrema importância, demonstrada na definição de contabilidade apresentada por Cañibano Calvo (1987). Este autor apresenta a contabilidade como uma ciência de natureza económica, com o objectivo de produzir informação, para possibilitar o conhecimento passado, presente e futuro da realidade económica (em termos quantitativos e qualitativos) a todos os seus níveis organizativos, mediante a utilização de um método específico, com o fim de facilitar a adopção de decisões financeiras externas, assim como de planificação e controlo internas.

Tanto para uma OFL como para uma OSFL, a contabilidade tem como finalidade o registrar e analisar todos os elementos que afetam o seu património, durante o exercício da sua atividade, de modo a saber, em qualquer momento, qual a sua composição e o seu valor. Tem ainda como objetivos: assegurar o

controlo financeiro, fornecer aos seus gestores as informações necessárias para uma correta gestão e demais pessoas interessadas, ou seja, os stakeholders. Para tal, são utilizados processos descritivo-quantitativos, no registro, na interpretação, na análise e controle dos fatos de gestão, por meio dos relatórios e demonstrações contabilísticas. A evolução da contabilidade, nos últimos tempos, ampliou e melhorou a forma de divulgação de informações financeiras e não financeiras aos stakeholders, contribuindo para mais transparência e confiança, tal como defende Roberts (2009).

Segundo Cunha et al. (2010) a evolução da contabilidade é cada vez mais importante e necessária, tendo como destinatários um maior número de stakeholders, que exigem transparência de informações económicas, financeiras e sociais, que reflitam a realidade das organizações.

Concluimos então que o papel da contabilidade nas OSFL, além de uma ferramenta de gestão, é também elemento fundamental de informação, na prestação de contas e transparência, para os stakeholders, assim como para a sociedade.

3.2- A necessidade de um normativo específico para as OSFL

As OSFL fornecem bens e serviços (de forma paga ou gratuita) a beneficiários, financiando-se (monetariamente ou em forma de serviços ou de géneros) através de: doações, contribuições, quotizações, subsídios e patrocínios. A atividade económica resultante destas transações de financiamento é objeto da contabilidade. Em Portugal os normativos contabilísticos criados para regular as OSFL são desenvolvidos pelos mesmos organismos que emitem as regras contabilísticas aplicadas às empresas com finalidade de lucro, pelo que existem muitos pontos em comum entre as duas tipologias de normativos. E isto sucede

apesar das entidades abrangidas pelos mesmos terem objectivos e especificidades muito distintas. A principal razão da existência de normativos contabilísticos específicos para as OSFL, segundo Ives et al. (2008) prende-se com o facto de estes fornecerem informação fidedigna e útil, acerca dos recursos das entidades e como são obtidos; como são empregues ao longo do exercício e ainda demonstrar a viabilidade da entidade continuar a desenvolver a sua actividade no futuro.

3.3- A evolução do normativo contabilístico das OSFL

Após a demonstração da importância e o papel da contabilidade nas OSFL, de seguida vamos analisar a sua evolução.

Durante vários anos, o Plano Oficial de Contabilidade (POC) foi o normativo utilizado, POC/77 e POC/89 posteriormente. No entanto, o crescimento das OSFL e a crescente necessidade de informação, transparência e controlo, por parte dos seus stakeholders, levou à necessidade de alterações e adaptações da norma utilizada.

A partir da última década do século XX, começaram a aparecer os primeiros planos setoriais, com base no POC, para as instituições particulares de solidariedade social, associações mutualistas e para diferentes tipos de organizações na área do desporto: PCIPSS (1989), PCAM (1995) e POCFAAC (1998), respetivamente.

Adicionalmente, a diversidade das OSFL tem dificultado a implementação de normativos contabilísticos especificamente direccionados para estas entidades. Acresce que “os que existem são menos desenvolvidos do que os normativos contabilísticos aplicados às entidades empresariais” segundo Torres e Pina (2003).

Fruto do processo de harmonização contabilística vivido no seio da União Europeia (UE), a partir de 2010 as entidades portuguesas passaram a dispor de

um novo sistema, o Sistema de Normalização Contabilística (SNC). As entidades de menor dimensão passaram a poder utilizar a NCRFPE, consagrada no SNC (por opção). A Lei n.º 35/2010 de 2 de Setembro veio estabelecer um regime especial simplificado das normas e informações contabilísticas de micro entidades, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de Março, sendo desde então o normativo contabilístico em vigor para as OSFL.

O Decreto-Lei n.º 36-A/2011 de 9 de Março, de 2011, aprova o regime de Normalização Contabilística para as Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL), sendo opcional desde 1 de Janeiro de 2011, mas passando a obrigatório a partir de 1 de Janeiro de 2012. Este novo normativo é uma adaptação das normas aplicáveis às entidades lucrativas, significando um importante avanço na homogeneização e adaptação da estrutura concetual do normativo contabilístico para as ESNL, tendo em conta todas as suas especificidades.

Com efeito, a estrutura concetual das ESNL é uma aplicação da teoria geral da contabilidade, que desenvolve fundamentos concetuais que se baseiam na informação financeira destinada a satisfazer propósitos gerais, com o objetivo de adotar um sustento racional das regras contabilísticas gerais para a informação das ESNL (AECA, 2008). A missão fundamental da estrutura concetual é explicar o objetivo da informação financeira empresarial, identificar as características qualitativas que determinam a sua utilidade, definir os elementos das Demonstrações Financeiras (DF), estabelecer as regras que se utilizam para o reconhecimento e mensuração dos mesmos assim como os princípios utilizados para a manutenção do capital nas entidades (Gonçalves et al., 2005). Temos como resultado, o relato financeiro, como principal instrumento de comunicação da OSFL, cuja principal ferramenta são as DF.

3.4- O relato financeiro e a sua importância na prestação de contas das OSFL

O papel desempenhado pelo relato financeiro, tendo em conta a comunicação entre a OSFL e os seus stakeholders é de extrema importância, como assume Rainha (2009, p. 8) “o relato financeiro é o reflexo de uma instituição mostra ao exterior e, por esta mesma razão, dele pode depender o financiamento e a credibilidade da sua atividade”. Também Ebrahim A. (2010) destaca a importância da transparência do relato financeiro devido à natureza, características, objetivos e formas de intervenção das OSFL, resultante da crescente exigência dos stakeholders.

A carência de informação sobre as ESNL assume maior preocupação dada a sua relevância socioeconómica e dependência de entidades externas. É neste novo contexto que segundo Francisco e Alves (2010) a informação contabilística divulgada deve possibilitar uma resposta adequada a esta necessidade.

As contribuições económicas, sociais e políticas do setor não lucrativo são muito importantes, assim como sua crescente interdependência com outras entidades e agentes económicos, essencialmente com o Estado, levou ao aumento da necessidade de informação sobre o desempenho das OSFL, como defende Azevedo et al. (2012). O objetivo da prestação de contas para Unerman & O'Dwyer (2006) é prestar informação para todos os interessados, dando-lhes a possibilidade de exigirem justificações acerca de como a entidade utiliza os seus recursos. A situação atual cada vez mais vai de encontro a este objectivo, já que a maioria das OSFL demonstra a preocupação face à comunicação da sua “transparência” perante os seus stakeholders. A prestação de contas pelas OSFL está sobre a influência de uma variedade de fatores e condicionantes; no entanto a sua atuação é sempre no sentido de manter a confiança dos seus stakeholders, especialmente dos seus financiadores.

Lisa et al (2012) defende que a prestação de contas pelas ESNL tem uma dupla finalidade: é muito importante para que os stakeholders se sintam respeitados e conseqüentemente contribuam.

Segundo Kearns (1996) a prestação de contas é influenciada por uma conjugação de forças e distintos interesses (legais, políticas, socioculturais e económicos) e que a informação disponibilizada pelas deve assegurar a confiança pública na organização.

Os stakeholders querem comprovar qual o desempenho da organização face à sua missão, para tal a entidade deve prestar contas do seu desempenho, tal como assegura Franco (2004). Kearns (1996) defende que a missão é elemento essencial para as entidades disponibilizarem informação para o exterior, enquanto Franco (2004) defende que a missão reflete os interesses dos vários atores em torno da entidade, tornando-se um referencial fundamental da prestação de contas. Podemos concluir que a divulgação da missão é o primeiro passo fundamental, para uma eficaz prestação de contas.

O passo seguinte é saber qual a melhor forma de apresentação das contas das OSFL, aos seus stakeholders e à sociedade, visto que ainda não existe um verdadeiro consenso acerca deste ponto. Salamon et al. (2010) e Ebrahim (2010) apresentaram alguns estudos esclarecedores nesta área. O primeiro foi realizado com base num inquérito a 340 executivos de ESNL dos EUA, identificam-se como principais desafios a vencer para um melhor desempenho nas ESNL aspetos como: a falta de conhecimento sobre ferramentas apropriadas para a prestação de contas; a falta de experiência e de competências nesta matéria por parte do pessoal de apoio; a falta de consenso sobre qual a melhor forma de divulgação de informação. No segundo trabalho, apontam-se também como dificuldades na prestação de contas os seguintes pontos: a impossibilidade de satisfazer todas as necessidades de informação dos stakeholders; a existência de múltiplas

finalidades/propósitos que se espera que a prestação de contas satisfaça; o espelhar do cumprimento da missão da ESNL; a influência da prestação de contas no desvirtuar da missão da ESNL; a opção por mecanismos de prestação de contas que se ajustem à organização e aos seus stakeholders. O mesmo tipo de dificuldades foi apontado por Andreus et al. (2009), a *mission-oriented nature* das ESNL e a sua *multi-stakeholdership*, como as duas principais características mais influentes, no desenvolvimento de modelos de prestação de contas.

3.5- O papel principal das demonstrações financeiras no relato financeiro

O objetivo das DF é o de proporcionar informação sobre a posição financeira, o desempenho e as alterações na posição financeira de uma entidade, informação esta que seja útil a uma grande variedade de stakeholders nas suas tomadas de decisões económicas (Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2009, §12).

Encontra-se refletido no ponto 3.1.3 das bases para a apresentação das DF (BADF) para ESNL (Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2011a, Anexo II³). Ainda segundo o Ministério das Finanças, os atributos que tornam a informação financeira útil aos utentes das ESNL são a compreensibilidade, a relevância, a fiabilidade e a comparabilidade.

Os principais interessados por esta informação são os diversos stakeholders das OSFL: os doadores, os associados, os financiadores, o Estado e os seus próprios membros. Estes diferentes grupos apresentam diferentes objetivos na necessidade desta informação. Os doadores/financiadores/associados pretendem acompanhar o cumprimento dos objetivos. Assim, os credores querem obter informação sobre a capacidade do

³ Ministério das Finanças e da Administração Pública - DL 36-A/2011, de 9 de março, Diário da República n.º 48, Serie I. 2011a.

cumprimento dos seus compromissos; os seus membros estão interessados em acompanhar a utilização dos seus donativos e outros fundos; os voluntários desejam saber os resultados da sua dedicação; e o Estado, já que faculta recursos para a atividade destas entidades, tem necessidade de controlar os fluxos/meios que possibilitem o cumprimento dos fins sem diminuir o património. Por último, o público em geral, dos quais fazem parte contribuintes, grupos de interesse ou pressão, associações de defesa do consumidor e todos os interessados, direta ou indiretamente, no futuro da atividade da OSFL, deve ter a possibilidade de avaliar o contributo da entidade no seu bem-estar ou no desenvolvimento económico do setor onde está inserida (Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2011a, Anexo II, §2.3).

3.5.1- Os elementos das demonstrações financeiras

As DF refletem os efeitos financeiros das transações e de outros acontecimentos, que são agrupados em grandes classes de acordo com as suas características económicas. A mensuração da posição financeira representa-se no Balanço, através dos ativos, dos passivos e dos fundos patrimoniais, enquanto o desempenho é mensurado na Demonstração dos Resultados, através dos rendimentos e dos gastos. Tendo em conta as particularidades das ESNL, as definições dos elementos da DF têm de ser adaptados à sua realidade económico-financeira. Um ativo é um recurso controlado pela entidade como resultado de acontecimentos passados e do qual se espera que permita atividades presentes e futuras para a entidade. O passivo é uma obrigação presente da entidade proveniente de acontecimentos passados, da liquidação da qual se espera que resulte uma saída de recursos que incorporam a possibilidade de desenvolver atividades futuras para a entidade. Por fim, o fundo patrimonial é um interesse residual nos ativos depois de deduzidos os passivos. Nas ESNL o fundo patrimonial é constituído pelos fundos atribuídos pelos fundadores da entidade

ou terceiros, pelos fundos acumulados e outros excedentes, bem como pelos subsídios ou doações que o governo ou outro instituidor ou a norma legal aplicável a cada entidade determinem que sejam de incorporar no mesmo (Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2011b,§ 3.5). Os rendimentos são aumentos dos recursos económicos durante o período contabilístico na forma de influxos ou aumentos de ativos ou diminuição de passivos que resultem em aumentos no fundo patrimonial, que não sejam os relacionados com as contribuições para o fundo social. Gastos são diminuições nos recursos económicos na forma de exfluxos ou diminuição de ativos ou no aumento de passivos que, conseqüentemente resultam numa diminuição do fundo patrimonial (pela via do resultado).

Em conclusão, as definições da estrutura concetual estão direcionadas para os benefícios económicos porque se dirige para as entidades com finalidade lucrativa, enquanto no caso das ESNL está em causa, não a obtenção de benefícios económicos, mas sim, que possam permitir atividades presentes e futuras para a entidade. As adaptações destes conceitos, dos elementos das DF para as ESNL encontram-se em conformidade, de acordo com o previsto nos §3.3 a 3.7 da NCRF-ESNL (MFAP, 2011b).

4. Accountability

A dimensão do setor social, o incremento da diversidade e complexidade dos bens e dos serviços prestados, a redução dos apoios governamentais e o aumento da concorrência pelas fontes de financiamento privadas, levou a que os stakeholders aumentassem o seu interesse numa maior e melhor informação por parte das OSFL.

Com efeito, a Accountability dá resposta a esta necessidade. Na verdade representa a obrigação que as organizações e pessoas têm de prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder ou pelo fato de uma pessoa ter em mãos o poder de algo que lhe foi incumbido e do qual vários são os agentes interessados. Refere-se ao cumprimento, transparência e responsabilidade das entidades em prestarem contas aos vários envolvidos (membros, voluntários, clientes, financiadores). Todas as entidades são obrigadas a prestar contas do seu desempenho, das ações desenvolvidas, dos serviços oferecidos e da forma como os seus recursos foram utilizados.

Segundo investigadores nesta área: “Os utilizadores, clientes ou utentes vão tornar-se cada vez mais exigentes, e os financiadores – Estado, empresas e doadores individuais também. Todos eles se tornarão, sublinhamos, de forma crescente, exigentes. As organizações sem fins lucrativos têm que se preparar. E para isso devem ser cada vez mais exigentes consigo próprias profissionalizando-se, e criando nestes processos mecanismos autorreguladores. “Uma missão bem redigida, objetivos bem definidos e estratégias bem desenhadas aos vários níveis da gestão, um sistema de avaliação eficaz, um código de conduta, são alguns exemplos, da nossa proposta de desenvolvimento às OSFL” defende Azevedo et al. (2010, p. 27).

4.1. O conceito

Ao tentar definir Accountability com alguma precisão deparamo-nos com algumas dificuldades, visto não existir um consenso no respeitante ao que representa. E esta dificuldade sucede quer na literatura internacional quer na literatura nacional, tendo em conta que a tradução para português (isto é, prestação de contas) é muito limitadora tendo em conta a abrangência do termo, muito mais vasta. Segundo Pinho e Sacramento (2009, p.1348) “não existe um termo único que defina a palavra Accountability, havendo que trabalhar com

uma forma composta”, concordando estes autores com esta dificuldade. E, nesta linha de pensamento, de acordo com Campos (1990) não é uma questão apenas relacionada à falta de uma palavra correspondente ao termo em português.

Ainda nesta linha, responsabilidade e prestação de contas são termos utilizados por Falconer (1999, p. 16), que “na falta de expressão em língua portuguesa, accountability refere-se à necessidade de transparência e ao cumprimento da responsabilidade da organização de prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses legítimos diante delas”.

4.1.1. As definições

Uma das definições mais abrangentes para Accountability é a de Edwards & Hulme (1995, p. 9) “Accountability são os meios pelos quais os indivíduos ou organizações reportam a uma autoridade reconhecida (ou autoridades) e são responsabilizados pelas suas ações”. Estes autores acrescentam ainda uma Accountability efetiva comporta a existência de: (a) uma declaração de objetivos em concordância com padrões de performance estabelecidos; (b) transparência nas decisões e relacionamentos; (c) veracidade nos relatórios sobre recursos consumidos e resultados alcançados; (d) um processo de avaliação por parte das autoridades supervisoras que lhes permitam aferir se os resultados são satisfatórios; (e) mecanismos concretos de recompensa ou penalização para com os responsáveis pela performance.

No entanto, Cornwall, Lucas & Pasteur (2000) conseguem ir mais longe, definindo uma dimensão legal mas também moral, ao afirmarem que a Accountability não tem apenas a ver com ser responsabilizado pelos outros, mas também por assumir a responsabilidade por si próprio. Este conceito remete-nos para a ideia de que a Accountability, além do aspeto legal e obrigatório, cada vez mais comporta preocupações em transmitir todo o tipo de informação (acerca dos seus recursos, campanhas, práticas correntes, estratégias), de forma livre e

voluntária, de acordo com a sua missão, valores e princípios éticos, a todos os seus stakeholders. Segundo O'Dwyer (2010a) a Accountability resulta de um comportamento proactivo interno à organização, de forma a assegurar que a confiança pública seja consolidada, e não apenas uma reacção a imposições de atores externos

Kearns (citado em Ebrahim, 2003, p. 194) vai mais longe ao definir Accountability como “sendo composta por três dimensões: a autoridade superior para quem as organizações e indivíduos são accountable, os padrões de performance, pelas quais as organizações são tornadas responsáveis, e as respostas ao ambiente, a partir de dentro da organização”. Esta definição é representada pelo chamado Cubo da Accountability, como representado na seguinte figura:

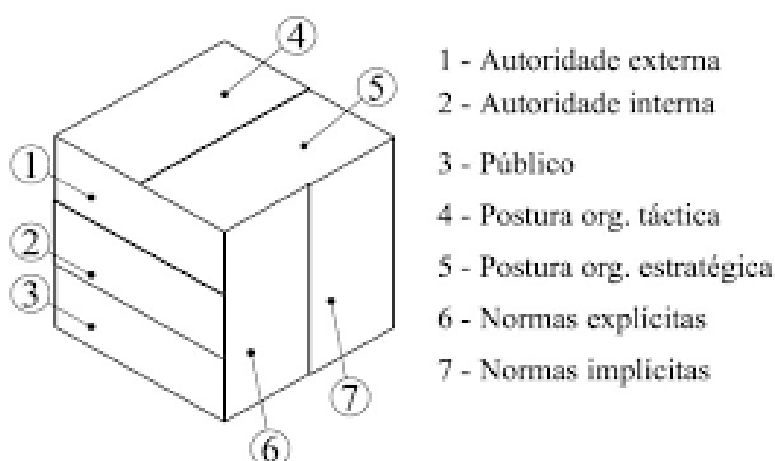


FIGURA 2

Cubo da Accountability Fonte: Kearns (1996) upud por Franco (2004).

“Um processo dinâmico e complexo. Pode ser definida não só como os meios através dos quais indivíduos e organizações são responsabilizados pelas suas acções, mas também através dos meios através dos quais indivíduos e organizações assumem a responsabilidade interna de construírem a sua missão organizacional e valores, de se abrirem a si próprios ao público ou escrutínio

externo, e por avaliarem o desempenho em relação aos seus objectivos. Accountability opera ao longo de múltiplas dimensões envolvendo numerosos actores (financiadores, beneficiários, si próprio), usando vários mecanismos ou padrões de performance (externos ou internos, explícitos ou implícitos, legais ou voluntários), e requerendo vários níveis de resposta organizacional (funcional e estratégica”, como conclui Ebrahim (2003b, p. 815), face à dificuldade das OSFL em manterem o mesmo tipo de accountability, ao longo dos anos e tentado equilibrar a sua condução interna com a externa (top-down).

4.1.2. Os stakeholders

Podemos desde já afirmar a influência mútua entre processos de accountability e a participação dos stakeholders. Campos (1990) defende que somente a partir da organização dos cidadãos vigilantes e conscientes de seus direitos, poderá existir Accountability.

Mas então quem são os stakeholders e qual o seu papel nas OSFL?

Vamos então esclarecer o que se compreende por stakeholder. Segundo Freeman (1984, p. 48) são “grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pela realização dos objetivos organizacionais”. Tal definição é conhecida com a teoria dos stakeholders. A compreensão de quem são os stakeholders e os seus múltiplos papéis gera” importantes informações, competências e recursos para lidar com um ambiente incerto e turbulento” tal como afirma Pinto e Oliveira (2003, p. 2).

O relacionamento com stakeholders externos (sociedade) é uma atividade extremamente importante para as OSFL. Em primeiro lugar, a existência destas instituições provêm da sociedade e das suas necessidades sociais, mas também, devido à sua própria natureza, como instituições fortemente influenciadas por actores com intenções diversas: beneficiários, doadores, governo, entre outros, como Bryson (1995) e Fowler (1997) constataram.

Em segundo lugar, a ligação com os stakeholders é de extrema importância, de modo que estes também contribuam para a identificação, a compreensão, assim como na capacidade de resposta às preocupações e desafios que as OSFL enfrentam no seu dia-a-dia.

4.1.2.1 Quem são os stakeholders?

A sua identificação é-nos dada por Casas e Lloyd (2005), identificando quatro tipos de stakeholders, para os quais a prestação de contas é necessária e deve ser elaborada pelas OSFL:

1. Financiadores; isto é, aqueles que mantêm a entidade, quase sempre sendo estabelecidos os mecanismos nas obrigações contratuais;
2. Governo; sendo neste caso a prestação de contas assegurada através da própria legislação reguladora do setor, de conhecimento prévio da organização;
3. Doadores eventuais e voluntários, já que são eles que cotidianamente colocam em prática as atividades -fim da entidade, empenhando dinheiro e trabalho.
4. Beneficiários, os próprios usuários das tarefas executadas, a causa de existir de uma organização, devendo-se sentir parte dela e não meros objetos, devendo, portanto, estar hábeis a participar dos procedimentos organizacionais.

Os stakeholders são disputados pelas OSFL, tendo como base a disputa da confiança e credibilidade, e sendo a prestação de contas a ferramenta utilizada.

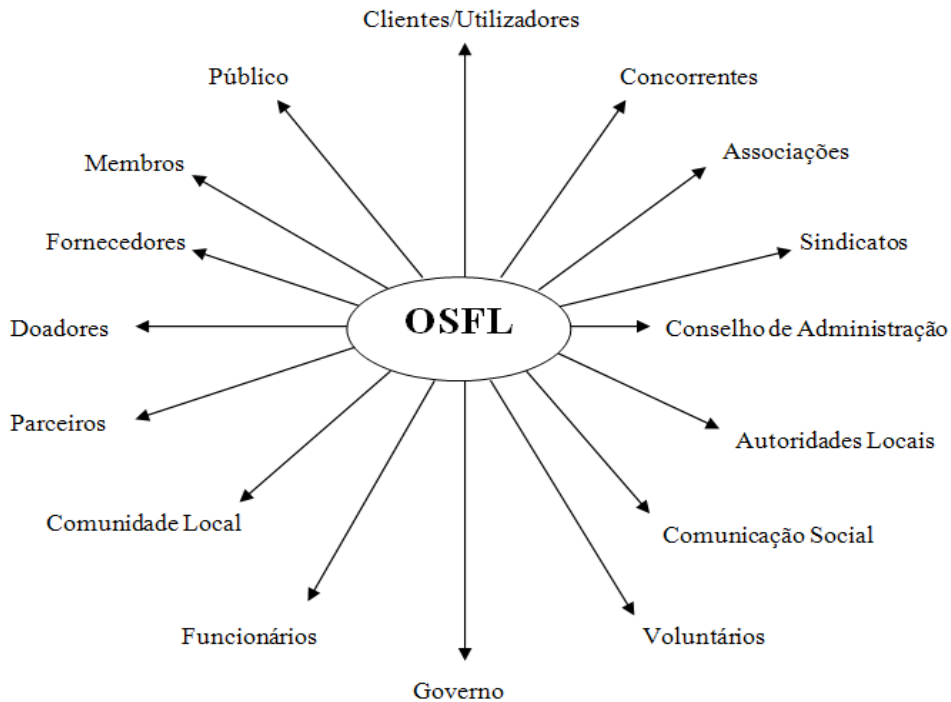


FIGURA 3

Mapa dos stakeholders Fonte: Franco, 1999 cit. por Andrade e Franco, 2007, pg. 39

Independentemente de quem são, tal como Falconer (1999, p. 16) menciona “os stakeholders de uma organização e de outra podem ser completamente distintos, mas a necessidade de transparência diante destes permanece”, ou seja, intern ou externo, a exigência de transparência é a mesma.

4.2. Para além da obrigação, um meio de comunicação com os stakeholders.

Pelas razões anteriormente apontadas, é através do processo de prestação de contas, que as OSFL disponibilizam aos stakeholders informação fidedigna sobre a gestão dos recursos que lhes são confiados, como estão a ser geridos e aplicados. É cada vez mais notório que desenvolver a sua capacidade de accountability é uma área que merece cada vez mais atenção por parte das OSFL, como meio de comunicação com os stakeholders e a sociedade, no geral e para a manutenção da sua sustentabilidade. Devido a esta evolução e porque as OSFL

são portadoras de obrigações, a tendência generalizada e de âmbito internacional, é de melhoria dos sistemas de informação e gestão, no entender de Quintana e Molina (2008).

Assis, Mello e Slomski (2006) mencionam a necessidade dos gestores das OSFL prestarem contas dos resultados obtidos, decorrentes da utilização dos recursos recebidos através de doações. Esta necessidade diz respeito aos recursos que utilizam, quais as atividades que desenvolvem e quais os resultados alcançados. Esta comunicação é fator essencial para um bom relacionamento com os doadores e financiadores.

Se por um lado a prestação de contas remete para o relato financeiro obrigatório ou seja, toda a informação económica e financeira, assim como as obrigações fiscais que as OSFL têm perante o Estado, não podemos esquecer toda a restante informação prestada (não obrigatória) aos restantes stakeholders. Esta informação pode ser prestada através de diferentes canais (sites institucionais, newsletters, comunicações aos associados, relatos finais de campanhas, exposições, comunicação social, etc) de forma periódica ou pontual, sem qualquer obrigatoriedade, só tendo em como finalidade, o fomento de relações transparentes, entre as OSFL e os seus stakeholders.

Os meios mais utilizados para divulgar informações aos seus stakeholders são os seguintes: o relato financeiro; as informações de caráter administrativo e operacional; o acesso às instalações e divulgação do organograma da OSFL (com indicação do nome dos membros).

No entanto temos de ter em atenção que a leitura e interpretação destas informações difere consoante o stakeholder que a recebe. Os financiadores, os parceiros, os doadores e o governo, têm em atenção como os recursos são aplicados e se os objetivos são atingidos, tendo como resultado futuros financiamentos e o aumento de doações. Para os voluntários, os beneficiários e a

sociedade em geral, a informação prestada resulta num aumento da confiança e credibilidade da organização.

4.3. A importância da prestação de contas: a transparência e consequente responsabilização.

A importância da transparência através da prestação de contas estende-se a todas as organizações, tenham fins lucrativos ou não.

Até à década de 1980 o interesse pela gestão das OSFL era mínimo e apenas justificado por alguma “boa vontade”, parecendo suficiente uma abordagem da gestão baseada em princípios de boa vontade, flexibilidade, informalidade, compromisso, onde predominava o entendimento de que fazer o bem bastava, tal como Cunningham (1999) constatou.

No caso particular das OSFL, há uma exigência natural de reportar aos seus stakeholders e à sociedade, as suas ações sociais, os seus resultados e o como são aplicados os seus fundos. Adicionalmente às razões já invocadas anteriormente, a sociedade tem cada vez um maior interesse, em virtude das isenções fiscais e dos subsídios que o Estado concede a estas entidades. Por isso, o ato de prestação de contas, mais do que uma obrigatoriedade e divulgação de números, tem adjacente uma responsabilidade social e um compromisso de ética, que deve espelhar a missão e os valores da OSFL.

Para Milani Filho (2009, p. 9) “a transparência e a prestação de contas tornaram-se elementos essenciais para a própria sobrevivência das entidades, uma vez que estão inseridas em um ambiente competitivo por recursos que são financeiros e não financeiros”. Acrescenta ainda, que “aquelas que melhor atenderem às necessidades dos doadores por informações, terão maior probabilidade de captação desses recursos”. Este aspeto é importante para manter os atuais doadores, reforçar a sua ligação com a organização e captar novos.

Para Falconer (1999, p. 18) “Accountability significa muito mais do que a divulgação de um relatório anual com dados de projetos e informações contabilísticas, mas representa uma postura de responsabilidade que se exercita no cotidiano da gestão, frente a públicos internos e externos”. Este é outro aspeto ligado à gestão das OSFL, intrinsecamente ligado à transparência: a responsabilização dos corpos dirigentes. Estes são os responsáveis pela correta aplicação e gestão, dos fundos (financeiros ou não) recebidos, como refere Nakagawa (1993,p. 17) “Accountability é a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder”.

4.3.1 Os elementos da prestação de contas

O processo da prestação de contas consiste na submissão para os órgãos competentes, e de acordo com os modelos oficiais legalmente fixados pela Portaria nº 105/2011, de 14 de Março (Modelos de Demonstrações Financeiras para as entidades do sector não lucrativo), da informação constante dos seguintes documentos:

1. Orçamento
2. Plano de Atividades: para além do relato sobre a atividade do período, deverão ser mencionadas as expetativas do órgão de gestão sobre: o futuro, os factos relevantes ocorridos após o termo do período e a evolução previsível da entidade.
3. Relatório de atividades ou Relatório de Gestão, o qual deve incluir uma exposição fiel e clara da evolução da atividade, do desempenho e da posição financeira da entidade
4. Documentos de Demonstração Financeira:
 - Balanço (demonstra a situação patrimonial da entidade num determinado momento);

- Demonstração dos Resultados (mostra a dinâmica da evolução do património);
- Demonstração de fluxos de caixa (permite conhecer como é que a entidade gerou e utilizou o dinheiro);
- Anexo (complementa as demais demonstrações financeiras, por opção ou por exigência);
- Demonstração das alterações nos fundos patrimoniais;
- Certificação legal das contas (quando aplicável);
- Parecer do órgão de fiscalização (quando exista).

No entanto estes documentos anteriormente enumerados, são genéricos. Temos de ter em conta a grande diversidade de diplomas legais aplicáveis, em função do tipo jurídico e/ou do âmbito de ação das OSFL em questão (o Setor Social integra, entre outras, associações, fundações e pessoas coletivas públicas de tipo associativo) e também de acordo com os seus regimes estatutários. Cada um dos correspondentes regimes jurídicos, apenas elenca os documentos de prestação de contas obrigatórios.

Os documentos devem ser elaborados e apresentados pelos órgãos de gestão, tendo em conta os seguintes princípios (princípios basilares emanados do direito comercial):

- Periodicidade: os documentos de prestação de contas devem ser preparados com regularidade anual;
- Legalidade: os documentos de prestação de contas devem obedecer às disposições legais, as quais poderão ser complementadas, mas não derrogadas, pelas disposições estatutárias;
- Subscrição: o orçamento e plano de atividades, o relatório de atividades e as demonstrações financeiras devem ser assinados por todos os membros do órgão de gestão, sendo que a recusa de assinatura por qualquer deles deve ser justificada no documento a que respeita e explicada pelo próprio

perante o órgão competente para a aprovação, ainda que já tenha cessado as suas funções;

- Tempestividade: os documentos de prestação de contas devem ser apresentados ao órgão competente, para apreciação deste, nos prazos previstos na lei.

Em 21 de setembro de 2011 a Assembleia da República aprovou na generalidade o Projeto de Lei de Bases da Economia Social que visou estabelecer o regime jurídico aplicável à Economia Social, sem prejuízo das normas específicas aplicáveis a cada uma das entidades que a integram, o qual é transversal a todas as entidades da Economia Social. Através deste novo normativo, prevê-se um reforço dos níveis de qualidade, segurança e transparência na relação das entidades da Economia Social com os seus membros, utilizadores e beneficiários promovendo-se o estabelecimento de um quadro legislativo, aplicável às entidades da Economia Social que seja transparente, coerente e adequado à realidade e exigências da sociedade portuguesa (in O processo de relato financeiro em SNC-ESNL (2012), Vida Económica).

4.4. A avaliação do desempenho

A outra vertente da Accountability, além da transparência, é a avaliação de desempenho das OSFL, face aos objetivos a que se propõem alcançar. Segundo Dias e Rodrigues (2002) o desafio destas organizações passa cada vez mais, por apresentar os seus resultados e do seu desempenho, aos seus potenciais financiadores. Este processo de avaliação de desempenho terá repercussões positivas, visto que dará uma boa imagem das organizações, perante os seus stakeholders. Será também um fator positivo e até de diferenciação, face às respostas sociais existentes e na concorrência interna no setor, em busca de financiamentos.

A avaliação de desempenho significa o controlo e verificação, após a execução de um determinado projeto (individualmente, sem ter em conta outros do Plano de Atividades). Para Tenório (2002) a avaliação é um indicador da variação de desempenho em relação aos resultados pretendidos. Maximiano (1995) também defende a avaliação crítica, face aos objetivos estabelecidos e aos resultados alcançados, separando os objetivos em duas abordagens: quantitativa e qualitativa. Na abordagem quantitativa são definidos os objetivos que podem ser mensurados.

Surge então a preocupação em medir o impacto social e se este foi de encontro às expectativas dos utentes. As avaliações de impacto sobre o bem-estar social são mais complexas, devido à dificuldade em mensurar, se as expectativas são alcançadas pelos utentes/clientes das OSFL, como refere Tenório (2002). Roche (2000) alega que as opiniões e anseios das pessoas e comunidades envolvidas, também devem ser consideradas, para além da mensuração dos custos envolvidos no alcance dos objetivos

Podemos concluir com a afirmação de Drucker (2001, p. 23) acerca da medição do desempenho das OSFL, que será “medido em vidas transformadas: comportamento, circunstâncias, saúde, esperança, competência ou capacidade das pessoas”.

Capítulo 2

Estudo Empírico

1. Introdução

Após a revisão de literatura feita no anterior capítulo, de forma a compreender os conceitos e especificidades da Economia Social e a gestão das suas organizações, temos o enquadramento teórico deste estudo. Agora é tempo de tecer algumas considerações, que justificam a escolha do tema e a definição do caminho para atingir os objetivos desta dissertação.

1.1 Justificação da escolha do tema de investigação

Uma realidade com novas necessidades sociais e com um patamar de exigência cada vez mais elevado, por parte dos distintos stakeholders, traduz-se em OSFL dedicadas a causas e projetos específicos, indo ao encontro de novas realidades da sociedade portuguesa, através de recursos humanos cada vez mais qualificados, seguindo um planeamento estratégico para alcançar os seus objetivos. A sustentabilidade das OSFL passa cada vez mais pelo financiamento privado, que consiste em fundos privados e donativos em detrimento do financiamento público, ou seja, Estado, UE e outras organizações internacionais. O que resulta no papel crescente desempenhado pelo Fundraisig como ferramenta essencial na captação de donativos e financiamentos. Provavelmente, e além de campanhas de angariação de fundos ou marketing social, o maior trunfo está na confiança que as OSFL conseguem transmitir aos seus

stakeholders, sendo cada vez mais transparentes e demonstrando a sua capacidade de retorno social. Medidas de avaliação e comunicação dos seus resultados organizacionais são a forma de demonstrar, que os seus objetivos passam por maximizar o seu valor acrescentado para a sociedade e provocar mudança social.

Para captar a atenção dos seus financiadores e doadores, sobreviver num mercado altamente disputado, as OSFL precisam de apostar nas boas práticas de gestão, assim como na responsabilização e a prestação de contas (accountability).

Com o passar dos anos a realidade social e económica sofreu alterações, que refletiram-se nos meios de sustentabilidade das OSFL. Azevedo et al. (2010) afirma que as OSFL não se podem acomodar ao que, durante muitos anos, se tornou num dado adquirido. É necessário que agarrem o futuro, percebam o que se passa à sua volta e qual a implicação de desperdissarem as oportunidades que surgem. O financiamento público será cada vez mais escasso e o capital social ganhará cada vez mais importância no sentido de garantir a sustentabilidade económica, financeira e estratégica de organizações desta natureza.

1.2. Relevância teórica

A relevância desta dissertação baseia-se na importância de se evidenciar, por meio da pesquisa, as práticas levadas a cabo pelas OSFL e o seu reflexo nos donativos. Mais especificamente, práticas de comunicação de resultados económicos e campanhas (quais os canais de comunicação) e investimento em Fundraising (recursos humanos e campanhas) e como se refletem no valor dos donativos recebidos.

Esta dissertação fundamenta-se no fato de não ter sido encontrado nenhum estudo do género, no âmbito das OSFL portuguesas.

1.3. Identificação da questão de investigação e objetivos da dissertação

A questão de investigação resulta da junção de dois elementos fundamentais na gestão corrente da OSFL: a captação de recursos e as suas obrigações de prestação de contas, perante os seus stakeholders. De um lado temos a necessidade da obter financiamento e donativos, papel desempenhado pelo Fundraising, através de campanhas de angariação de fundos e marketing social. Do outro lado temos o normativo contabilístico das OSFL, com todos os requisitos legalmente exigidos para cumprimento da prestação de contas e que conjuntamente com a comunicação de resultados aos stakeholders, dá-nos a abrangência da Accountability. Tendo em conta estas variáveis o objetivo principal desta dissertação é o seguinte:

Objetivo Principal	práticas levadas a cabo pelas OSFL	o seu reflexo nos donativos
Variáveis em análise	<ul style="list-style-type: none"> • Accountability sob forma de práticas de comunicação • Accountability sob forma de campanhas (quais os canais de comunicação) • Accountability através da divulgação prestação de contas • investimento em Fundraising - recursos humanos 	como se refletem no valor dos donativos recebidos

	<ul style="list-style-type: none"> • investimento em Fundraising - campanhas 	
--	---	--

TABELA 4

Objetivo principal Fonte: autoria própria

relacionam: o Fundraising e a Accountability e qual o seu impacto, nos donativos recebidos pelas OSFL. Daqui resulta a questão chave: Mais transparência, mais donativos?

Após a definição do objetivo principal e de forma a responder adequadamente à questão chave, definimos como objetivos específicos os seguintes:

- O investimento feito em Fundraising - recursos humanos trás mais donativos?
- O investimento feito em Fundraising - campanhas trás mais donativos?
- A Accountability através de canais e formas de comunicação variados trás mais donativos?
- A Accountability através da divulgação dos documentos da prestação de contas trás mais donativos?

2. Metodologia

A metodologia escolhida para esta dissertação foi o estudo de caso, que consiste na investigação empírica, permitindo investigar um fenómeno no seu ambiente real, especificamente quando as fronteiras entre esse fenómeno e o contexto em que se insere não são claras. Adicionalmente esta metodologia permite a utilização de diferentes fontes de evidência e diversos métodos de recolha de dados (Yin, 2005).

A escolha do estudo de caso prende-se, por um lado, com o facto de existir algum desconhecimento sobre as práticas deste tipo de organizações e, por outro, com a diversidade de situações quer no que respeita à dimensão e tipo de actividade desenvolvida, quer ao público a que se destina. Deste modo, mais do que uma análise estatística, interessa contextualizar as situações e analisar até que ponto a problemática é sentida, apesar das diferenças entre as OSFL analisadas.

2.1- Seleção dos casos e recolha de dados

Dada a necessidade da obtenção de dados num curto espaço de tempo e tendo como preocupação a utilização de dados empíricos válidos, o ponto de partida deste trabalho foi a tese de Tiago Carmona “Angriação de donativos nas ONGD portuguesas, em período de crise (2008-2011)”. Com o intuito de ter uma análise mais completa, o período em estudo foi alargado até 2013, recorrendo para isso, aos websites institucionais das OSFL estudadas, de forma a obter os dados mais recentes (2012-2013).

As OSFL estudadas por este investigador, de distintas dimensões e peso no setor social nacional, foram consideradas adequadas para a presente dissertação. Com efeito, existe alguma similitude nos objetivos destes dois estudos e, adicionalmente, muita da informação já recolhida no estudo de Tiago Carmona, era também necessária ao presente estudo.

Conclui-se então que na recolha de dados foi utilizada informação primária (a anteriormente descrita) e como informação secundária, a recolhida através dos websites das OSFL em estudo (observação directa e análise documental).

2.2. Caracterização das OSFL em estudo

A caracterização das OSFL que foram objeto de estudo nesta dissertação teve como base, toda a informação disponibilizada na internet (websites institucionais) desde a sua história, passando pela sua missão, valores e estratégia.

2.2.1. Oikos- Cooperação e Desenvolvimento

A OIKOS foi fundada em 23 de Fevereiro de 1988, em Portugal, sendo uma associação sem fins lucrativos, reconhecida internacionalmente como Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD/INGO), líder no desenvolvimento de soluções sustentáveis para a erradicação da pobreza.

A sua missão consiste na erradicação da pobreza e redução das assimetrias económicas e de conhecimento, através do envolvimento e co-responsabilização dos actores sociais e do desenvolvimento de soluções sustentáveis, para que todas as pessoas tenham direito a uma vida digna. Daqui deriva a sua visão: ascender a um mundo sem pobreza e injustiça onde o desenvolvimento humano seja equitativo e sustentável à escala local e global.

Desde a emergência ao desenvolvimento, passando pela educação, mobilização social e influência pública, o trabalho da Oikos estende-se atualmente por: Portugal, África e América Latina. Nos últimos 27 anos, a Oikos já trabalhou nos 5 continentes, mais concretamente em: Angola, Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Guiné-Bissau, Haiti, Indonésia, Panamá, Uruguai e Timor-Leste. Em 1992, através do Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD) o Ministério dos Negócios Estrangeiros, reconheceu-lhe o estatuto de Pessoa Colectiva de Utilidade Pública. Já no ano de 2000 foi-lhe atribuído, o Estatuto Consultivo junto do ECOSOC - Conselho Económico e Social das Nações Unidas.

A sua atual estratégia assenta em três pilares:

- ✓ Conversão da Oikos numa associação assente em "membership" de cidadãos (as) e coletivos da Sociedade Civil;
- ✓ Aposta em novos modelos de atuação e outras formas de financiamento da sua estrutura e atividades (negócios sociais, parcerias com o setor privado e prestação de serviços);

- ✓ Aposta nas áreas temáticas e geográficas em que constitui comprovado valor-acrescentado.

2.2.2. Assistência Médica Internacional (AMI)

A AMI é uma Organização Não Governamental (ONG) portuguesa, privada, independente, apolítica e sem fins lucrativos. Fundada em 5 de Dezembro de 1984, pelo médico Fernando Nobre, assumindo-se como uma organização humanitária inovadora em Portugal, destinada a intervir rapidamente em situações de crise e emergência e a combater o subdesenvolvimento, a fome, a pobreza, a exclusão social e as sequelas de guerra em qualquer parte do Mundo.

A sua missão fundamental passa pela acção humanitária global, onde o Homem e os direitos humanos são o centro das suas preocupações e cujo objectivo será minorar o sofrimento humano.

A AMI criou doze equipamentos Sociais em Portugal e já actuou em dezenas de países de todo o Mundo, para onde enviou toneladas de ajuda (medicamentos e equipamento médico, alimentos, roupas, viaturas, geradores, etc.) e centenas de voluntários. A sua história conta com mais de 25 de experiência na luta contra a intolerância e à indiferença e com uma série de reconhecimentos públicos.

Tem como objectivos prioritários: o combate contra a pobreza, a exclusão social, o subdesenvolvimento, a fome e as sequelas da guerra, em qualquer parte do mundo. Além disso tem um papel bastante activo na sensibilização e consciencialização, motivando uma participação activa (com especial incidência no Estado Português e na opinião pública em geral) no que concerne à violação dos Direitos Humanos, independentemente da raça, religião ou ideologia política.

2.2.3. Leigos para o Desenvolvimento (LD)

Fundados em 11 de abril de 1986, os Leigos para o Desenvolvimento são uma associação sem fins lucrativos, dotada de personalidade jurídica canónica e civil, reconhecida oficialmente como uma Organização Não-Governamental de Cooperação para o Desenvolvimento (ONGD). O Governo Português, através do Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I. P., Ministério dos Negócios Estrangeiros, reconheceu-lhe o estatuto de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública em 1995. É uma Associação Católica e uma obra de inspiração Inaciana, que partilha com os Jesuítas princípios e uma missão comuns. Tem como missão promover o desenvolvimento integral e integrado de pessoas e comunidades de países em desenvolvimento e de Portugal, com vista à sua capacitação e autonomização, através do testemunho e da intervenção de voluntários missionários qualificados.

Os seus projetos de Desenvolvimento estão em: Angola, Moçambique, Portugal e S. Tomé e Príncipe, atuando na área da formação e educação formal, não formal e informal, na área da dinamização e organização comunitária, empreendedorismo e empregabilidade, capacitação de Agentes Locais, promoção do voluntariado e pastoral. A sua atuação é feita através de jovens voluntários (permanecem no terreno pelo período mínimo de um ano) privilegiando a relação, o conhecimento local e a simplicidade de meios, sendo assim criada a possibilidade do autodesenvolvimento das comunidades. Para além do tempo de missão, dos projetos e serviços desenvolvidos a associação é para os seus voluntários e beneficiários, uma “escola” de vivência intercultural, de respeito e valorização das diferentes culturas e de participação cívica.

3. Análise e discussão dos resultados

Após a caracterização das OSFL em estudo, de seguida iremos analisar os dados obtidos (Carmona e websites institucionais das OSFL) de forma a responder à questão chave e aos objetivos deste estudo.

3.1. Investimento em Fundraising

Neste capítulo iremos analisar os dados relativamente ao investimento feito na área do Fundraising, incluindo neste campo: os recursos humanos afetos a esta função (número de funcionários); a contratação de serviços externos na área da consultoria; tipo de base de dados utilizados e por fim, a criação de documentos estratégicos (para a área do Fundraising). Estes investimentos têm como finalidade melhorar o desempenho das OSFL, em termos de captação de donativos mas também voluntários. No respeitante os dados recolhidos por Carmona (2013) estes dizem respeito ao período entre 2008/2011, tendo sido atualizados para 2012/2013, através de novo contato com as OSFL (OIKOS e AMI, não sendo possível da LD). Na seguinte tabela comparativa, podemos analisar a evolução da contratação de recursos humanos, afetos à área do Fundraising, nas OSFL em estudo:

	OIKOS	AMI	LD
2008	1(tp)	3(ti)	3(ti+2tp)
2009	1(tp)	3(ti)	3(ti+2tp)
2010	2(ti+tp)	4(ti)	3(tp)
2011	5(ti+4tp)	4(ti)	4(ti+3tp)
2012	2(ti+tp)	n.d ⁴	n.d
2013	2(ti+tp)	n.d	n.d

⁴ A informação referente aos recursos humanos e ao investimento feito nas campanhas de Fundraising, não pode ser disponibilizada em tempo útil, devido a um problema informático, como foi explicado pela Dra Isabelle Romão (departamento de Marketing da AMI).

TABELA 5

Número de funcionários afetos ao fundraising (ti-tempo inteiro; tp-tempo parcial) Fonte: autoria própria

Após a análise da tabela anterior é notório o crescimento da importância do Fundraising, revelando-se no aumento do número de funcionários contratados para esta área.

No caso da OIKOS, os dados referentes ao período 2012/2013 foram disponibilizados pelo Dr. Pedro Krupenski (director de Desenvolvimento), referindo ainda que o investimento em campanhas de Fundraising neste período foi cerca de 47.000 € ano (inclui os salários dos funcionários referidos).

A contratação de serviços de consultoria profissional na área da angariação de fundos, não seguiu o sentido crescente do anterior ponto, talvez em detrimento da utilização dos seus próprios funcionários. Os LD usufruíram de consultoria em 2010 e 2011, a OIKOS apenas em 2009. Por fim a AMI afirmou não ter contratado este tipo de serviços durante este período mas, no entanto, contaram com a colaboração de profissionais voluntários para a realização de algumas formações pontuais.

Outra rúbrica do investimento em Fundraising é a aquisição de sistemas Constituent Relationship Manager (CRM) para efetuar a gestão da base de dados das OSFL. Revelou-se numa aposta proveitosa, com a finalidade de melhorar o desempenho das campanhas de Fundraising. A OIKOS é a OSFL em estudo que utiliza esta ferramenta há mais tempo: utilizou o produto Microsoft CRM (de 2008 a 2010) mudado para a Salesforce, em 2011. A AMI desde 2010, começou a usar um sistema de cloud através da Microsoft Share Point com uma série de integrações mas com várias limitações (em comparação com um CRM). Os LD utilizaram o programa de base de dados Microsoft Access para gerir os seus contactos. Contudo, durante o processo de recolha de dados, constatou-se que

em 2013 os LD já estavam a utilizar a plataforma Salesforce e que a AMI estava a fazer investimentos no sentido de vir a utilizar um CRM.

Por último, no que repeita à construção de documentos estratégicos aplicados ao Fundraising e tendo em vista o alinhamento interno da organização, a AMI e a OIKOS afirmaram sempre terem-no efetuado. Os LD afirmaram que o começaram a fazer desde 2010.

3.2. Rentabilidade das campanhas de Fundraising

Neste capítulo vamos identificar os tipos de campanhas que geraram mais donativos para as OSFL em estudo, durante o período de 2008 a 2011. Estas campanhas são da responsabilidade dos recursos humanos afetos ao Fundraising.

Na seguinte tabela estão descritos os diferentes tipos de campanha, tendo sido pedido às OSFL em estudo, que indicassem os valores angariados de acordo com esta tipologia.

TIPOS DE CAMPANHA	DESCRIÇÃO
EVENTOS	Todo o tipo de eventos organizados com a intenção de angariar donativos.
AÇÃO DE RUA	Incluindo “face to face” & “door to door”.
IRS (0,5%)	Valores atribuídos através da consignação de 0,5 do IRS.
HERANÇAS	Donativos herdados.
MAILINGS- CORREIO	Com preenchimento de formulário de donativo impresso.
ONLINE	Com preenchimento de formulário de donativo online.
TELEMARKETING	Telefonemas com a finalidade de angariação de donativos.

CHAMADAS DE VALOR ACRESCENTADO	Donativo através de chamada de valor acrescentado. Exemplos de gastos: Campanha publicitária específica com este método de doação; Participação em programas televisivos com esta finalidade.
QUOTAS	Valor para obtenção do estado de associado.
OUTROS	Outros métodos não incluídos nos itens anteriores. Devem ser incluídos todos os custos que não podem ser atribuídos exclusivamente a um dos métodos anteriores.

TABELA 6

Tipos de campanhas de Fundraising Fonte: Carmona (2013)

A análise dos resultados demonstrou que a consignação de 0,5% do valor do IRS foi a campanha com melhores resultados para as três OSFL, ao longo do período em estudo, representando 2.421.046€ para a AMI, 132.424€ para os LD e 64.697€ para a OIKOS. O segundo tipo de campanha com maior valor angariado, e novamente para as três OSFL foi o mailing pelo correio. Traduziu-se em 1.237.644€ para a AMI, 143.212€ para a OIKOS e 49.238€ para os LD. Outro aspeto importante a referir, na análise destes dados, é o valor atribuído a “Outros”, isto é, resultados que não são atribuídos a nenhum tipo de campanha acima descrito. Isto pode indicar que alguns valores podem ter sido subestimados e que as OSFL não contabilizaram devidamente o resultado das suas campanhas. Na seguinte figura temos um gráfico comparativo, que faz a síntese, relativamente à totalidade das receitas, por tipo de campanha:

FIGURA 4.5 - RECEITAS POR TIPO DE CAMPANHA

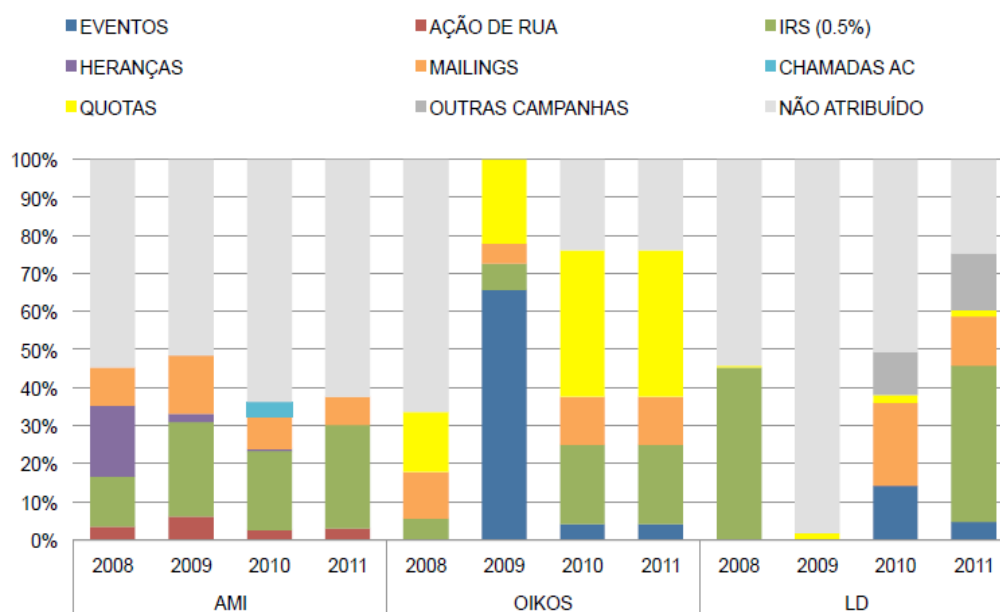


FIGURA 4

Receitas por tipo de campanha Fonte: Carmona (2013)

Não foi possível analisar o retorno do investimento por campanha (ROI), devido à falta de dados acerca dos custos com as campanhas (Somente a LD forneceu os dados necessários).

3.3. Canais e formas de comunicação com os stakeholders

Neste capítulo iremos analisar quais os canais e suportes comunicacionais, através dos quais as OSFL comunicam com os seus stakeholders, internos (colaboradores e voluntários) e externos (financiadores, doadores e sociedade em geral). Também é importante compreender por quem é produzida esta informação e quais são os responsáveis pela sua divulgação.

A OIKOS está presente em vários canais de informação, entre os quais: internet, Facebook, Twitter e um canal no YouTube. A sua forma de comunicar com os stakeholders internos, é através dos seguintes suportes comunicacionais: circulares internas da direcção (por escrito, normalmente via e-mail), newsletters

regulares sobre notícias internas (OIKOS in) e reuniões pontuais. Não possuem intranet, no entanto toda a informação está armazenada em rede de acesso comum (estrutura própria por departamento e por utilizador).

Com os stakeholders externos utiliza os seguintes suportes comunicacionais: folhetos, vídeo institucional, vários vídeos com pequenas actividades por projecto, os próprios relatórios, algumas campanhas específicas (é necessário realizar autocolantes) e newsletter. Os meios mais utilizados são: revistas da especialidade, a participação e organização de exposições, seminários, congressos e feiras. A informação disponibilizada para o exterior é preparada e organizada pelo responsável de comunicação, em parceria com outros departamentos. No seu relatório de contas de 2013, foi feito um balanço na sua posição nas redes sociais, demonstrando a importância crescente destes canais de comunicação, na relação com os seus stakeholders, tal como passo a transcrever: *“As redes sociais são consideradas a maior atividade on-line. O tempo despendido em redes sociais aumenta cada vez mais, reduzindo a atenção dos utilizadores para outro tipo de páginas web. Por isso, além da Oikos não descurar o seu site oficial www.oikos.pt que apresentou um número de visualizações anual de 58.626 e mantém uma média de 4.886 visitas/mês, é nas redes sociais que tem apostado fortemente para a sua comunicação diária. Facebook-No final de 2013 a Oikos tem um número de fãs de 18.202, o que significou um aumento de 27% face ao ano anterior. A Oikos tem uma média mensal de 1.983 interações e um alcance de cerca de 57.970 pessoas. No total anual, o alcance da página de Facebook da Oikos foi de 695.638 pessoas, com uma média de 65 utilizadores ativos por dia (que interagem com a Oikos de alguma forma).*

Youtube- A Oikos tem 70 vídeos no canal de Youtube, que tem sido uma ferramenta importante nomeadamente ao nível da comunicação na área da cidadania. Tivemos 5.810 visualizações dos nossos vídeos ao longo do ano, o que representa um aumento de 21% face ao ano de 2012, e cerca de 12.129 minutos vistos no nosso canal.

Twitter- Apesar de em Portugal o Twitter não ter uma expressão significativa face às outras redes, a Oikos também está presente desde o início de 2011 e mantém uma presença regular de forma integrada e automática face às suas publicações no Facebook.”

A AMI está presente nos mesmos canais que a OIKOS (internet, Facebook, Twitter e Youtube), tendo ainda um Blog. A política de comunicação interna instituída e em prática, é do conhecimento de todos e onde todos podem participar. Os suportes comunicacionais utilizados para difundir a informação internamente são: correio interno através do e-mail (meio rápido e eficaz, através do qual cada departamento dá a conhecer aos restantes, o trabalho que está a desenvolver); pasta partilhada (informação organizada por departamento); reuniões semanais dos departamentos (colaboradores e directores de departamento, onde cada elemento comunica ao seu director o que está a fazer); reuniões quinzenais (dos directores com a administração); reuniões semestrais (administração com todos os colaboradores, inclusive delegações e núcleos); InfoAMI (publicação quinzenal interna mas também distribuída junto dos órgãos que estão ligados à AMI, tais com: núcleos, amigos AMI, empresas).

A comunicação com os stakeholders externos, é feita através da página institucional da internet mas também através de: newsletter AMINotícias (trimestral); InfoAMI (interna mas difundida em alguns públicos externos). Toda a informação veiculada para o exterior, é produzida pelos departamentos de informação e comunicação, assim como o de imprensa, sempre com a aprovação da administração.

Por fim nos LD e devido à sua dimensão, a comunicação com os stakeholders internos é feita através do contacto pessoal. Os suportes comunicacionais utilizados são: o email e reuniões pontuais. A gestão da informação é efectuada por departamento: cada um gere o seu trabalho, que depois de organizado é partilhado numa rede comum. No que respeita aos stakeholders externos, os

suportes comunicacionais utilizados são: boletim, website na internet, newsletter e a campanha anual de recrutamento de voluntários para partirem em missão – sessões de apresentação. Além disso, frequentemente são divulgadas as suas campanhas nos órgãos de comunicação social – televisão, jornais e revistas da especialidade. A informação que é difundida para o exterior, é da responsabilidade do director, em parceria com alguns departamentos (dependendo do assunto a tratar).

Em síntese temos a seguinte tabela comparativa das OSFL em estudo:

	OIKOS	AMI	LD
Canais			
Comunicação Stakeholders Internos	circulares internas (email); newsletters; reuniões	email; pasta partilhada na web (por todos departamentos); reuniões semanais, quinzenais e semestrais; infoAMI	Contato pessoal; email; reuniões
Comunicação Stakeholders Externos	www.oikos.pt folhetos; vídeos diversos; relatórios; autocolantes; newsletters	www.ami.pt infoAMI; AMINoticias (trimestral)	www.leigos.org boletim; newsletter; sessões de recrutamento de voluntários

TABELA 7

Canais e meios de comunicação das OSFL Fonte: elaboração própria

Podemos concluir que as três OSFL têm uma preocupação em comunicar e chegar a todos os stakeholders, de forma indiferenciada. Há um investimento

em vários canais e meios comunicacionais, seguindo as mais recentes tendências (caso das redes sociais) e disponibilizando a informação, cada vez de modo mais rápido e atualizado.

3.4. Informação contabilística e financeira disponibilizada online

Tal como explicado anteriormente, o canal comunicacional preferido para disponibilizar informação aos stakeholders externos, das três OSFL em estudo, é o website institucional. A informação aqui disponibilizada é bastante variada, sendo os três websites consultados, muito completos e de fácil navegação. No entanto e no âmbito desta dissertação interessa analisar que informação contabilística e financeira é disponibilizada online, cumprindo assim as obrigações legais mas também os critérios de Accountability, exercidos por cada OSFL. Na seguinte tabela é feita uma análise comparativa dos documentos relativos à prestação de contas disponibilizados neste canal, pelas OSFL em estudo:

Docs prestação contas	OIKOS	AMI	LD
Relatórios de Actividade e Contas ⁵	2005; 2007 a 2013	2013/2014	2010 a 2014
Relatório de Sustentabilidade ⁶	2006		
Balanço e Demons. Resultados	2004/2005	2013/2014	
Relatório de Gestão	2004		

⁵ Na LD o Relatório de Gestão e Contas é separado do Relatório de Atividades. No respeitante à AMI e OIKOS, ambos relatórios fazem parte de um único documento.

⁶ Tendo por base o ano de actividade 2006-2007, a Oikos elaborou um Relatório de Sustentabilidade. Este é o instrumento que permitiu à Oikos estabelecer e transparecer uma linha base para avaliação do seu desempenho organizacional, tendo em consideração os pilares do desenvolvimento sustentável. A Oikos é a primeira ONGD portuguesa com Relatório de Sustentabilidade e das primeiras a nível mundial a publicar um Relatório certificado por auditores internacionais (SGS - Société Générale de Surveillance S.A - a maior organização mundial no domínio da inspeção, verificação, análise e certificação).

Relatório/ Certificação Contas	2004/2005; 2007 a 2013		2011 a 2014
Origem dos Recursos		2012 a 2014	
Previsão Orçamental			2015
Plano Estratégico			2011 a 2015
Plano de Atividades			2015

TABELA 8

Quadro comparativo dos documentos da prestação de contas disponibilizados pelas OSFL

Fonte: autoria própria

De referir a localização destes documentos e a forma como os separadores estão identificados, nos respetivos websites. Na OIKOS temos “sobre nós” e o separador “somos transparentes”. Nesta página é possível ver a seguinte informação (com algum destaque) “Transparência e Accountability- Estes são valores que assumimos.

Procuramos continuamente uma política de equidade, responsabilidade, *transparência e accountability, através de um processo de envolvimento dinâmico dos distintos actores sociais identificados, para partilha de conhecimento, de objectivos, expectativas e resultados, que permitam a criação de “bem comum”*

Na AMI temos o “tudo sobre a AMI” e de seguida o separador “AMI em números. Por fim, os LD através de “sobre nós” e depois o separador “informação institucional”.

Podemos concluir que as três OSFL em estudo fazem a divulgação dos documentos da prestação de contas, de acordo com as regras da Accountability. No entanto vão mais longe, ao fazerem-no de uma forma apelativa (tipo de palavras utilizadas nos separadores), reforçando assim a sua “transparência”, perante os seus stakeholders.

3.5. O peso dos donativos

Para finalizar, neste capítulo vamos analisar qual a evolução do valor dos donativos e qual o seu peso na rúbrica das receitas. Para isso foi solicitado à OSFL em estudo que indicassem os valores angariados em donativos (de particulares, empresas e fundações), durante o período de 2008 a 2011. Nesta categoria, além das ofertas voluntárias, estão também incluídos os valores das quotas dos associados (no caso das associações). Na seguinte figura temos os dados recolhidos por Carmona (2013):

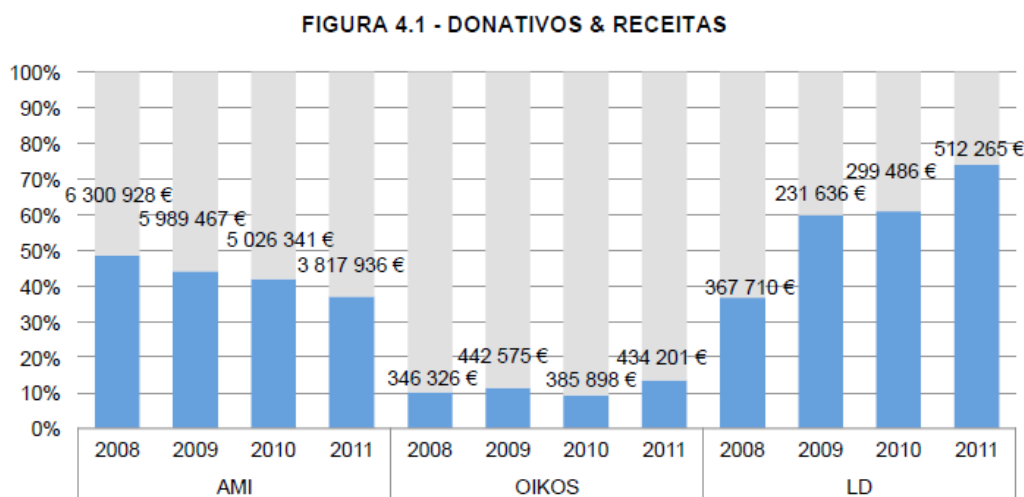


FIGURA 5

Donativos e receitas Fonte: Carmona (2013)

Da análise deste gráfico podemos afirmar que o peso dos donativos na rúbrica das despesas, é bastante expressivo para a AMI e LD e menos para a OIKOS.

- 55% durante os 4 anos (352.775€ montante médio anual) para os LD;
- 43% durante os 4 anos (5.283.668€ montante médio anual) para a AMI;
- 11% durante os 4 anos (402.250€ montante médio anual) para a OIKOS.

A evolução destes valores é diferenciada no período em estudo, em que a OIKOS viu o valor dos seus donativos aumentarem (25%) e a LD (39%),

contrariamente à AMI que viu o seu valor reduzido (39% que representou uma perda de 11% no peso do seu financiamento).

De forma a ter uma visão mais atualizada, recorri aos Relatórios de Gestão e Contas (2013) das OSFL em estudo, de forma a obter os dados desta rúbrica relativamente a 2012/2013 (disponíveis nos websites institucionais).

Começamos por analisar a rúbrica das receitas dos LD, exemplificada na seguinte tabela, assim como o peso relativo das diferentes fontes de financiamento:

RECEITAS	Execução 2013	Peso Relativo 2013	Orçamento 2013	Execução 2012	Desvios face à previsão orçamental	Comparação 2013 e 2012
Benfeitores Particulares	152.631,76 €	29%	180.358,00 €	179.851,16 €	- 27.726,24 €	- 27.219,40 €
Empresas	142.685,62 €	27%	168.650,00 €	159.198,98 €	- 25.964,38 €	- 16.513,36 €
Financiamentos Públicos	114.251,20 €	22%	50.862,71 €	83.383,01 €	63.388,49 €	30.868,19 €
Outras Instituições	41.467,33 €	8%	153.267,22 €	71.913,00 €	- 111.799,89 €	- 30.445,67 €
Merchandising/Serviços	28.937,54 €	6%	36.935,00 €	25.208,97 €	- 7.997,46 €	3.728,57 €
Receitas diretas das missões	31.142,38 €	6%	41.319,44 €	23.479,56 €	- 10.177,06 €	7.662,82 €
Outras receitas (bolsas voluntários) ²	73.280,41 €	0%	- €	74.314,12 €	73.280,41 €	- 1.033,71 €
Receitas Financeiras	7.809,83 €	2%	7.181,07 €	19.495,64 €	628,76 €	- 11.685,81 €
TOTAL	592.206,07 €		638.573,44 €	636.844,44 €	- 46.367,37 €	- 44.638,37 €
TOTAL sem bolsas	518.925,66 €	100%		562.530,32 €	- 119.647,78 €	- 43.604,66 €

Quadro 2: Execução de receitas 2013 comparadas com o Orçamento 2013 e a Execução 2012

FIGURA 6

Quadro comparativo das receitas 2013, em relação ao orçamento 2013 e a execução 2012
Fonte: Relatório de Gestão e Contas 2013 LD

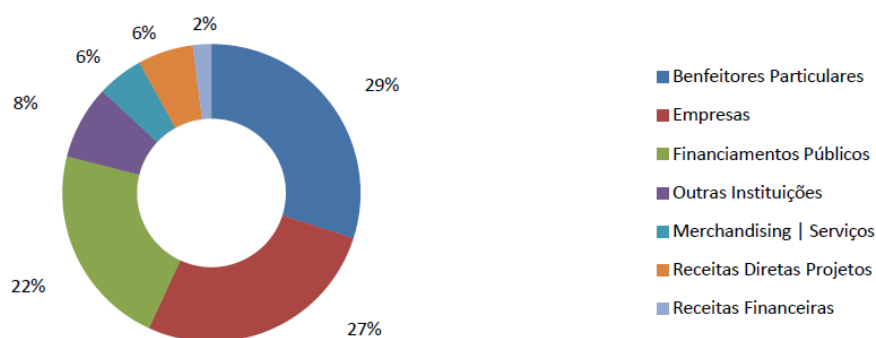


Gráfico 2: Peso relativo das fontes de financiamento angariadas

FIGURA 7

Peso relativo fontes de financiamento angariadas Fonte: Relatório de Gestão e Contas 2013

Ao analisarmos os proveitos do exercício de 2013 da LD podemos verificar que os donativos dos particulares assumem o papel mais relevante, 29% da totalidade das receitas obtidas (apesar da redução de 27.219,40€ relativamente ao ano de 2012). Neste resultado estão incluídos os donativos gerais, mas também: o resultado de campanhas específicas; o resultado de campanhas de angariação de fundos e a consignação fiscal do IRS de contribuintes particulares. De salientar a percentagem de merchandising (6%) na sua maioria adquirido por particulares (só 10% adquirido por empresas) o que nos leva a afirmar que o contributo dos cidadãos corresponde na totalidade, a uns expressivos 35%, a maior fatia nos proveitos desta OSFL.

A segunda fonte de financiamento são as empresas (27%), seguidas de outras instituições (8%) e as receitas directas das missões (6%). Estas receitas (resultados dos projetos em curso) incluem os proveitos gerados (venda de produtos; mensalidades; inscrições; prestação de serviços) que posteriormente são aplicados nos mesmos, como fonte de sustentabilidade.

Para a OIKOS os seus proveitos são constituídos pelas seguintes fontes de financiamento, como demonstradas na seguinte figura:

	2013		2012		Variação anual
	€	%	€	%	%
Fundos Públicos	1.936.626 €	89,1%	2.100.599 €	92,0%	-7,8%
Estado Português	271.665 €	12,5%	151.129 €	6,6%	79,8%
Camões - Inst. Língua e Cooperação	184.964 €	8,5%	68.241 €	3,0%	171%
IEFP - Inst. Emprego e Formação Profissional	871 €	0,0%	10.344 €	0,5%	-92%
IGFSS - Inst. Gest. Financ. Seg. Social	85.830 €	3,9%	72.544 €	3,2%	18%
União Europeia	1.169.568 €	53,8%	1.137.972 €	49,8%	2,8%
CE/DG-ECHO - Ajuda Humanitária	296.147 €	13,6%	713.148 €	31,2%	-58%
CE/DG-Dev + Coop - Europol	873.421 €	40,2%	424.824 €	18,6%	106%
Outros internacionais	495.393 €	20,5%	811.498 €	18,0%	-39,0%
FIDA / Gov. Moçambique	356.624 €	16,4%	328.800 €	14,4%	8%
Embaixada do Japão - Cuba	89.177 €	4,1%	81.778 €	3,6%	9%
ONG Internacionais (proj. EU)	49.592 €	2,3%	400.920 €	17,6%	-88%
Fundos Privados	55.449 €	2,6%	19.631 €	0,9%	182,5%
ONG Internacionais	32.971 €	1,5%	12.176 €	0,5%	170,8%
Fundações e empresas	22.478 €	1,0%	7.455 €	0,3%	201,5%
Donativos e Campanhas	181.213 €	8,3%	163.222 €	7,1%	11,0%
Campanhas e Eventos	143.571 €	6,6%	131.477 €	5,8%	9,2%
dos quais em espécie	130.913 €	6,0%	112.794 €	4,9%	16%
Movimento de Cidadãos Solidários	21.048 €	1,0%	23.983 €	1,1%	-12,2%
Donativos Gerais	16.594 €	0,8%	7.762 €	0,3%	113,8%
TOTAL	2.173.288 €	100,0%	2.283.452 €	100,0%	-4,8%

FIGURA 8

Fontes de financiamento Fonte: Relatório de atividades e Contas 2013 OIKOS

Podemos concluir que o valor atribuído aos donativos e campanhas de angariação atingiu o valor de 184.231€, sendo a segunda maior fonte (8%) em termos de proveitos para o ano de 2013, representando um aumento de 11% face ao ano de 2012. Este valor é constituído por:

1. donativos regulares do Movimento dos Cidadãos Solidários: 21.048€;
2. donativos diversos: 16.594€;
3. campanhas (146.591€): consignação de 0,5% do IRS (13.131€); Campanha de Natal (103.414€) e Campanha 10 cêntimos (29.397€)

Relativamente a 2012, não temos dados acerca do tipo de campanhas, somente o valor total angariado (131.477€ representando 7,1% do total dos proveitos).

Por último temos a AMI sendo a OSFL que tem disponível de momento, somente o Relatório de Atividades e Contas 2014 (devido a um problema informático ocorrido no último mês, muita informação está a ser recuperada para posteriormente ser disponibilizada).

O valor total de receitas em 2013 é de 4.799.915,44€, em que o valor do financiamento é distribuído da seguinte forma, conforme ilustrado de seguida:

Subsídios, doações e legados à exploração	2014	2013
Subsídios públicos nacionais	2.230.463,52	2.345.602,88
Subsídios públicos internacionais	75.027,98	1.469,39
Subsídios outras entidades	35.141,30	34.973,13
Doações e heranças	950.653,48	1.149.037,00
0,5% declaração anual IRS	216.016,29	305.029,33
Mailings	87.029,25	122.483,55
Donativos em espécie	387.917,08	841.320,16
Total	3.982.248,90	4.799.915,44

FIGURA 9

Subsídios, doações e legados à exploração Fonte: Relatório de atividades e contas 2013 AMI

Podemos concluir que o valor atribuído aos donativos e campanhas de angariação atingiu o valor de 2.417870,04€, sendo a segunda maior fonte em termos de proveitos para o ano de 2013.

Apesar de não possuímos os valores concretos, na figura seguinte é possível avaliar a evolução (em percentagem) das diferentes fontes de financiamento no período entre 2012 a 2014. Os donativos apresentam uma evolução moderada, mas crescente.

	2012	2013	2014
Entidades Internacionais	0%	0%	0%
Entidades Públicas	20%	24%	24%
Entidades Privadas	2%	2%	2%
Donativos	12%	15%	15%
Donativos em Espécie	8%	9%	4%
Ganhos Financeiros	20%	16%	16%
Outras Receitas	15%	9%	12%
Cartão de Saúde	23%	25%	27%
Total	100%	100%	100%

FIGURA 10

Evolução da repartição das receitas Fonte: relatório de atividades e contas
2013 AMI

4. Conclusões

Após a análise e discussão acerca dos dados obtidos no estudo empírico da OIKOS, AMI e LD no período compreendido entre 2008-2011 (complementado com dados referentes a 2012-2013) é agora tempo de refletir e retirar as devidas conclusões. De maneira a chegar à resposta do objetivo geral, primeiro vamos analisar os objetivos específicos desta dissertação, que são os seguintes:

- *O investimento feito em Fundraising - recursos humanos trás mais donativos?*

Podemos concluir que foram efetuados investimentos em Fundraising, através da contratação de recursos humanos afetos unicamente a esta área, mas também na aquisição de programas de base de dados para gestão dos doadores, nas três OSFL no período em estudo. O recurso a consultores externos diminuiu ou, no caso da AMI não foram necessários. Esta aposta no investimento em Fundraising teve reflexo posteriormente no aumento dos donativos, obtido através de

campanhas de angariação e donativos regulares, constatado através dos dados de 2012-2013.

- *O investimento feito em Fundraising - campanhas trás mais donativos?*

Este capítulo foi a mais difícil de analisar devido a algumas limitações (indicação correta dos custos e receitas por campanhas de angariação) sendo apenas possível analisar o volume de receitas por campanha e não a rentabilidade de cada uma. Também uma grande fatia das receitas foi considerada como "não atribuída" a nenhum tipo de campanha, o que pode ter significado uma subestimação dos valores para alguns tipos de campanha.

Foi possível identificar que os dois tipos de campanhas que geraram mais receita para as três OSFL durante o período foram: em primeiro a consignação de "0,5% do IRS" e em segundo, os "mailings por correio".

- *A Accountability através de canais e formas de comunicação variados trás mais donativos?*

As três OSFL em estudo apostaram na diversificação de canais e formas de comunicação com os stakeholders. Isto demonstra uma preocupação com a divulgação das suas atividades, captação de recursos (humanos e monetários), transparência para com os seus stakeholders e também o acompanhamento da evolução das novas tecnologias. Prova disso são os websites e a presença em todas as redes sociais, das três OSFL. A OIKOS, no seu relatório de contas de 2013, fez um balanço da sua posição nas redes sociais, demonstrando a importância crescente destes canais de comunicação, na sua relação com os seus stakeholders.

- *A Accountability através da divulgação dos documentos da prestação de contas trás mais donativos?*

Este capítulo vem na sequência do anterior, onde ficou demonstrado que o website é o canal primordial na comunicação com os stakeholders, sendo então o meio ideal para demonstrar a transparência das OSFL em estudo, através da publicação dos documentos relativos à sua prestação de contas. Estes documentos cumprem com as exigências, através dos modelos oficiais legalmente fixados pela Portaria nº 105/2011, de 14 de Março (modelos de demonstrações financeiras para as entidades do sector não lucrativo).

Foi feito um levantamento dos mesmos e a que ano respeitam. Todas as OSFL disponibilizam vários documentos relativos à sua prestação de contas e planeamento estratégico de diversos anos, exceto a AMI (devido a um problema informático) que só disponibiliza o relatório de atividades e contas de 2014.

Para finalizar só nos resta concluir acerca da evolução do valor dos donativos e qual o seu peso na rubrica das receitas. Para isso foi solicitado à OSFL em estudo que indicassem os valores angariados em donativos (de particulares, empresas e fundações), durante o período de 2008 a 2011 e complementado com os dados de 2012-2013 (através da consulta dos relatórios de atividades e contas disponibilizados nos websites das três OSFL).

Da análise das receitas médias das fontes de financiamento das OSFL em estudo foi possível concluir que os donativos (de particulares, empresas e fundações) foram a principal fonte para os LD (55%) e AMI (43%) e a segunda fonte da OIKOS (11%) (o financiamento público internacional teve um peso bastante significativo. (82%)). Esta tendência manteve-se nos anos de 2012-2013 para a AMI e LD, sendo que para a OIKOS, apesar do financiamento público continuar a ser a primeira fonte, apresentou um decréscimo (7,8%) e os donativos um acréscimo (11%).

Os investimentos ao nível do Fundraising e os resultados dos donativos permitem afirmar que em 2008, a AMI era a OSFL que mais investiu e tirou dividendos financeiros da angariação de donativos. Nos que diz respeito à OIKOS e aos LD, apresentavam resultados de angariação mais baixos, no entanto os investimentos estratégicos e operacionais ao nível da angariação resultaram num crescimento dos donativos e doadores. Comparando os anos de 2008 e de 2011, verificou-se um crescimento de 39% nos donativos dos LD e de 25% na OIKOS. De referir, que apesar dos montantes médios anuais angariados pela OIKOS (402.250€) e pelos LD (352.775€) serem semelhantes, os donativos tiveram um peso distinto na rúbrica de receitas (58% nos LD contra 11% na OIKOS). Esta diferença relativamente à OIKOS resulta da dependência desta OSFL do financiamento público internacional, a sua principal fonte de financiamento (82% do seu financiamento médio ao longo do período), destacando-se o papel da Comissão Europeia: através das suas linhas de financiamento da Direção geral de Desenvolvimento e Cooperação/EuropeAid, assim como da Direção Geral de Assuntos Humanitários.

Face a tudo que foi anteriormente exposto e explicado, podemos assumir que o objetivo principal desta dissertação foi atingido, ou seja, conseguimos identificar quais as práticas levadas a cabo pelas OSFL e o seu reflexo nos donativos.

Podemos ainda afirmar que a forma de relacionamento entre o Fundraising e a Accountability é uma relação de complementariedade, no seguimento do planeamento estratégico das OSFL, de forma a atingirem os seus objetivos e os donativos necessários para o financiamento da sua sustentabilidade. Ou seja, por um lado as OSFL desenvolvem ações e campanhas de angariação; ao mesmo tempo praticam critérios de prestação de contas, reporte e são “transparentes”, de forma a mostrarem credibilidade perante os doadores, financiadores e a sociedade em geral (stakeholders).

Mais transparência, mais donativos? Sim com toda a certeza o podemos afirmar. Está assim respondida a questão chave desta dissertação.

A aposta no Fundraising e em práticas de Accountability devem de continuar a ser e cada vez mais, a grande aposta da gestão das OSFL.

A importância destas duas áreas está patente no seu crescimento, mas também na sua constante evolução e nas mais recentes alterações legislativas. No que diz respeito à área do Fundraising foi aprovado o Regime Jurídico do Financiamento Colaborativo (crowdfunding) através da Lei 102/2015⁷, de 24 de agosto, que define o regime jurídico do financiamento colaborativo (crowdfunding), consistindo na obtenção de financiamento mediante inscrição em plataformas eletrónicas disponíveis na internet (financiamento colaborativo através de donativo essencialmente).

Também a nível da Accountability, mais propriamente à prestação de contas, foi aprovado o novo SNC, pela Portaria 218/2015, de 23 de julho. Foi aprovado o novo Código das Contas que identifica as contas e respetivas notas de enquadramento de aplicação específica para todas as entidades sujeitas ao Sistema de Normalização Contabilística, incluindo as do setor não lucrativo e as microentidades. Complementa a Portaria 220/2015, de 24 de julho, pela qual são aprovados os modelos de demonstrações financeiras para as diferentes entidades que aplicam o SNC. De salientar que as alterações agora publicadas são aplicáveis aos períodos que se iniciem em ou após 1 de janeiro de 2016.

⁷ A presente lei entra em vigor no dia 1 de outubro de 2015, com exceção das disposições relativas ao financiamento colaborativo de capital ou por empréstimo, que aguarda por regulamentação específica, a aprovar pela CMVM.

Bibliografia

- Abreu, M. 2009. *Glossário de Fundraising*. Lisboa: Call to Action.
- Andrade, A. M. e R. C. Franco 2007. *Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos*. Porto: Princípia Editora, 12-30.
- Andrade, A. e Franco, R. 2007. *Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação, 2007 [consulta em 21 de Agosto de 2015] http://www.spi.pt/colecao_economiadoconhecimento/documentos/manuais_PDF/Manual_VIII.pdf (Acesso em: 2015/4/10)
- Andreas, M. & Costa, E. & Ramus, T. 2009. Accountability as a Managerial Tool in Non Profit Organizations: Evidence from Italian CSV's 2nd EMES International Conference on Social Enterprise: Vol.2, p. 1-4.
- Assis, M. S.; Mello, G. R.; Slomsky, V. 2006. Transparência nas entidades do terceiro setor: a demonstração do resultado econômico como instrumento de mensuração de desempenho. In: Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 3. São Paulo. Anais... São Paulo
- Azevedo, C. e Couto, P. 2010. *Desempenho, sustentabilidade e eficiência económica em OSFL*. Em: Franco, R., Azevedo, C. e Meneses, J., eds 2010. *Gestão de organizações sem fins lucrativos – o desafio da inovação social*. Porto: Vida Económica, p.371-407
- Azevedo, C., R. Franco, et al., Eds 2010. *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos - o desafio da inovação social*. Porto: Imoedições
- Azevedo, C. & Franco, R. & Meneses, J. 2012. *Gestão de Organizações sem fins lucrativos – O desafio da inovação social*. Impulso Positivo.
- Benet, V. J., & Nos Aldás, Eds. 2003. *La Publicidad en el Tercer Setor. Tendencias Y Perspetivas de la Comunicación Solidaria*. Barcelona: Icaria editorial
- Campos, A. M. 1990. *Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?* Revista de Administração Pública fev./abr: Rio de Janeiro,

- Campos, M. 2005. *Economia Social uma outra forma de empreender*. Jornal Pessoas e Lugares: Julho/Agosto.
- Cardoso, R. 1997. *Fortalecimento da sociedade civil*. In: Ioschpe, E. B. Organização 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra
- Carmona, T. 2013. *Angariação de Donativos nas ONGD Portuguesas em período de crise (2008-2011)*. Lisboa: ISCTE
- Cañibano Calvo, L. 1987. *Contabilidad. Análisis de la realidad económica*. Madrid: Ed. Pirâmide.
- Cruz, Célia M.; Estraviz, M. 2003. *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*, 2ª Edição. São Paulo: Global
- Chaves, R.; Monzón, J. 2007. The Social Economy in the European Union. Report nº CESE/COMM/05/2005. Brussels: The European Economic and Social Committee.
- Cornwall, A.; Lucas, H. and Pasteur, K. 2000. *Accountability through Participation: Developing Workable Partnership Models in the Health Sector*. IDS Bulletin Vol. 31: No. 1
- Cunha, P. R. et al. 2010. *Balanço social no terceiro setor: análise do nível de adesão ao modelo Ibase de uma organização hospitalar*. Enfoque: Reflexão Contábil, v. 29, n. 3, p. 76-93
- Cunningham, I. 1999. *Human resource management in the voluntary sector: challenges and opportunities*. Public Money Management 19(2):19–25
- Dias, C. M.; Rodrigues, R. 2002. *Avaliação de impacto nas organizações do terceiro setor: uma abordagem baseada na teoria dos stakeholders*. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa Em Administração EnEO/ANPAD, 2, Recife: Anais Recife, p. 48-55.
- Drucker, P. 1990. *As Organizações Sem Fins Lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural, p.82.

- Drucker, Peter 2001. *Parcerias – Fundamentos e benefícios para o terceiro sector*. ed.Futura: São Paulo.
- Drucker, P. F. 2002. *Administrando para obter resultados*. Tradução Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Thomson
- Duarte, N. A.; Cardoso, P. e Novais. J. 2012. *Manual de Prestação de Contas nas entidades do setor não lucrativo- O processo de relato financeiro em SNC-ESNL*, Grupo editorial Vida Económica.
- Ebrahim, A. 2010. Working Paper. The Many Faces of Nonprofit Accountability. USA, Harvard Business School.
- Edwards, M. & Hulme, D. (Eds.) 1995. *Non-Governmental Organisations – Performance and Accountability: Beyond the Magic Bullet*. London: Earthscan.
- Falconer, A. P. 1999. *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor Universidade de São Paulo
- Francisco, L. & Alves M. 2010. A Necessidade de Informação dos Stakeholders das Organizações Sem Fins Lucrativos: uma Responsabilidade, um Desafio a Vencer e a Busca de Soluções. http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/19j.pdf (Acesso em: 2015/5/20)
- Franco, R. 2004. A Ética e as Organizações da Sociedade Civil – A questão da **prestação de contas (“accountability”) no terceiro setor**. Coimbra: VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais
- Franco, R. 2010. *“Marketing nas OSFL”*, in Carlos Azevedo; Raquel Franco; João Meneses (coord.). *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos. O desafio da inovação social*. Porto: Vida Económica, 229-268

Franco, R. C., S. Sokolowski e E. Hairel, L. Salamon 2005. O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada. Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.

Handbook on Non – Profit Institutions in the System of National Accounts (Manual sobre as Instituições Sem Fins Lucrativos no Sistema Nacional de Contas) 2003. Divisão de Estatísticas das Nações Unidas e Johns Hopkins University: Nova York

Ives, M., Razek, J.R., Hosch, G. e Johnson, L.A. (2008). *Introduction to Government and Not-for-Profit Accounting, 6th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. 2001. *Organização Orientada para a Estratégia. 4o ed.* Rio de Janeiro: Campus, 411p.

Kearns, K. 1996. *Managing for Accountability: Preserving the Public Trust in Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass Inc. San Francisco: USA.

Kotler, P. 1979. *Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations*. Journal of Marketing: 43(1), 37-44

Kotler, P. 1991. *Marketing management analysis, planning, implementation, and control. 7th ed.* Englewood Cliffs: N.J Prentice-Hall.

Kotler, P. e Lee, N. R. 2008. *Social Marketing- Influencing Behaviors for Good*. USA: Sage Publications

Levitt, T. 1973. *The Third Sector – New Tactics for a Responsive Society*. Division of American Management Associations, New York

Lisa M. & Lynette S. & Kristy M. 2012. *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations: A Review of the Literature*. Rand's publications: Vol 1, p.30-40.

Machado, T. 2009. *ONGD: O Papel da Comunicação no seu Conhecimento e Reconhecimento*. Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social

Maximiano, A. C. A. 1995. *Introdução à administração. 3. ed.* São Paulo: Atlas

Milani Filho, M. A. F. 2004. *A função controladoria em entidades filantrópicas: uma contribuição para a avaliação de desempenho*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Monzón Campos, J. L.; Barea T, J. 2006. Manual para la Elaboracion de las Cuentas Satelite de las Empresas de la Economia Social. Cooperativas y Mutuas. CIRIEC.

Nakagawa, M. 1993. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas.

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

O'Dwyer, B. & Unerman, J. 2010a. *Enhancing the Role of Accountability in Promoting the Rights of Beneficiaries of Development NGO*. Accounting & Business Research: volume 40, issue 5, 451-471

Pinho, J. A. G; Sacramento, A. R. S. 2009. *Accountability: já podemos traduzi-la para o português?* Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: v, 43, n.6, p. 1343-1368

Quintana, M. J. G.; Molina, E. C. 2008. *Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas*. Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 63, 227-252.

Rainha, N. 2009. A adopção do SNC – A caminho da convergência internacional. Price Waterhouse Coopers

Revista Exit Nº 22 2009. *Tema: Fundraising - Ética e Transparência na Angariação de Fundos*. Lisboa, Associação Dianova Portugal

Revista Portuguesa de Contabilidade (2012), Vol II, nº6

Roberts, J. 2009. *No one is perfect: the limits of transparency and an ethic for "intelligent" accountability*. Accounting, Organizations and Society, v. 34, p. 957-970

- Roche, C. 2000. *Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças*. 3. ed. São Paulo: Cortez
- Salamon, L. & Geller, S. & Mengel, K. 2010. *Nonprofits, Innovation, and Performance Measurement: separating Fact from Fiction*. N.º 17. Centre for Civil Society Studies. Johns Hopkins University: USA.
- Santos, B. S. 1999. *Para uma reinvenção solidária e participativa*. In: Perreira, L. C. B., et al. (org.) *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, ENAP
- Salamon, L., & Anheier, H. 1992. *In search of the non-profit sector II: the problem of classification*. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*: v. 3, n. 3, p. 267-309
- Salamon, L., & Anheier, H. 1997. *Defining the Nonprofit Sector: A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press
- Tenório, F. 2002. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. 2. ed. São Paulo: FGV
- Unerman, J. & O'Dwyer, B. 2006. *On James Bond and the importance of NGO accountability*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol 2, p. 1-10.
- Yin, R. K. 2005. *Estudo de Caso-Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman

FONTES

Conta Satélite da Economia Social-2010 (PDF) www.ine.pt

Decreto-Lei 74/1999, de 16 de Março (PDF)
http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/legislacao/diplomas_legislativos/decretos_lei.htm?page=4

Lei de Bases da Economia Social - Lei n.º 30/2013 de 8 de maio (PDF)

Lei n.º 35/2010 de 2 de Setembro (PDF) http://www.cnc.min-financas.pt/pdf/SNC/Lei_35_2010_03Set.pdf

Lei 102/2015, de 24 de agosto (PDF) <https://dre.pt/application/file/70084426>

Ministério das Finanças e da Administração Pública. 2011a, Anexo II. Decreto-Lei n.º 36-A/2011 de 9 de Março, de 2011 (PDF) http://www.cnc.min-financas.pt/pdf/SNC/Decreto-Lei_36A_2011_09Mar.pdf

Portaria n.º 105/2011, de 14 de Março (PDF)
http://www.fnaj.pt/images/stories/portaria_105_2011_14mar.pdf

Portaria 218/2015, de 23 de julho (PDF) <https://dre.pt/application/file/69864042>

Portaria 220/2015, de 24 de julho (PDF) <https://dre.pt/application/file/69864059>