

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE MARKETING E
COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE
SOLIDARIEDADE SOCIAL**

ESTUDO DE CASO: ASSOCIAÇÃO CASAPIANA DE SOLIDARIEDADE

PEDRO FONTES BARBOSA DE ALMEIDA

JUNHO/2016

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE MARKETING E
COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE
SOLIDARIEDADE SOCIAL**

ESTUDO DE CASO: ASSOCIAÇÃO CASAPIANA DE SOLIDARIEDADE

PEDRO FONTES BARBOSA DE ALMEIDA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ DIAS LOPES

JUNHO/2016

RESUMO

A presente dissertação enquadra as estratégias e ações de marketing e comunicação, e outras práticas de gestão nas IPSS. Estas são organizações sem fins lucrativos que pertencem, mas não esgotam o Terceiro Setor, tendo atualmente uma elevada importância para a sociedade, facilmente comprovada pela relevância que a Economia Social tem na economia do país. A redução dos financiamentos por parte do Estado, e as dificuldades sentidas por este tipo de instituições, despoletaram a necessidade da sua profissionalização.

O presente trabalho foca-se no caso empírico de uma IPSS, a ACS, que tem já implementadas práticas de gestão geralmente utilizadas no setor lucrativo. Deste modo, a presente dissertação tem como principais objetivos compreender qual a relevância para os gestores da ACS, das estratégias e ações de marketing e comunicação para a instituição, de que forma são utilizadas, e qual a importância da introdução de práticas de gestão neste tipo de organizações.

A escolha do Estudo de Caso como metodologia foi muito importante, possibilitando através da consulta de várias fontes de dados disponíveis assegurar diferentes perspetivas, permitindo a análise e compreensão da importância que a profissionalização e as práticas de gestão têm para as organizações sem fins lucrativos, neste caso, para a ACS como IPSS escolhida para o estudo. Os resultados obtidos sugerem que a introdução de práticas de gestão, utilizadas no setor lucrativo, nas IPSS têm um importante papel no seu dia-a-dia, ou seja, no desenvolvimento dos seus serviços, atividades, na sua gestão e performance, na relação com os seus interessados e no desenvolvimento da sua imagem na sociedade e comunidade em que estão inseridas, possibilitando mais facilmente, a supressão das suas dificuldades e o alcance dos seus objetivos, garantindo assim o cumprimento da sua missão.

Palavras-Chave: Organizações sem fins lucrativos; IPSS; Práticas de Gestão; *Accountability*; *Corporate Governance*; Marketing; Comunicação.

ABSTRACT

This work addresses the communication and marketing strategies and actions, as well as management best practices, within the IPSS. These not-for-profit organizations belong to the third sector, playing an important role in society that can be easily perceived from the impact that social economy has in the country's national economy. The difficulties of these entities, with particular relevance to the reduction of the public funding, have raised the need of turning into professionally run entities.

The main goals of this work are to understand how relevant are the marketing actions and communication strategies for the institution, how are they employed and what is the importance of the introduction of management best practices within this type of organizations.

The choice of the Case Study approach as a methodology was very important, not only allowing to know different perspectives by consulting several sources of information, but also to analyse and understand how important the professionalization and management best practices are for the not-for-profit organizations (specifically for ACS as the chosen IPSS for the current study).

The results achieved with this work suggest that the introduction of management best practices by the IPSS, having the ACS as an empirical case, already in use in the for-profit sector, have a verified importance in their day to day work, namely in rendering services and developing other activities, in their management and performance, in the relationship established with related parties, or in the development of their image within the community, which aids them to more easily surpass their difficulties and achieve their objectives, steering them to one step closer to fulfil their mission.

Keywords: Nonprofit organizations; IPSS; Management practices; Accountability; Corporate Governance; Marketing; Communication.

AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer ao Professor José Dias Lopes pelo seu empenho, dedicação, amizade, profissionalismo e disponibilidade com que me orientou, assim como pelos materiais disponibilizados e partilha de conhecimentos que permitiram o desenvolvimento deste trabalho.

À Direção da Associação Casapiana de Solidariedade por me autorizarem a realizar este trabalho na instituição.

Ao Presidente, Diretora e Assistente Social da Associação Casapiana de Solidariedade, pela disponibilidade, apoio, amizade, materiais fornecidos e motivação ao longo de toda esta etapa.

À minha mãe pelo seu apoio, motivação e ajuda incondicional, fundamentais para a elaboração deste trabalho.

Às minhas irmãs e cunhados, pelo seu carinho, ajuda e por sempre que necessário me “injetarem” motivação.

À minha namorada, pelo seu amor, carinho, ajuda, motivação, paciência, e principalmente, por acreditar em mim e me apoiar em todo o processo.

Ao Henrique Pombeiro, pelas revisões, comentários, motivação e por toda a ajuda que me deu na reta final de conclusão desta dissertação.

À memória do meu pai e avô, que mesmo estando ausentes estiveram sempre presentes.

A todos os meus amigos que me incentivaram e motivaram ao longo desta aventura.

Aos meus colegas de Mestrado pela entreatajuda, amizade e motivação desenvolvida nesta fase das nossas vidas – “Um por todos, e todos por um”.

A todos, um MUITO OBRIGADO.

ÍNDICE

Índice de Tabelas.....	vii
Índice de Abreviaturas	viii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Enquadramento e Relevância do Tema.....	1
1.2. Objetivo e Questões de Investigação	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.1. Terceiro Setor	3
2.1.2. Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	3
2.2. Profissionalização nas Organizações do Terceiro Setor.....	6
2.2.1. Accountability.....	6
2.2.2. Corporate Governance.....	8
2.2.3. Marketing e Comunicação	9
3. ESTUDO EMPÍRICO	13
3.1. Metodologia	13
3.2. Caracterização da Instituição.....	15
3.2.1. Estrutura Orgânica e Funcional	16
3.2.2. Serviços e Atividades.....	16
3.2.3. Relação com o Estado.....	17
3.3. Profissionalização e Transferência de Práticas de Gestão.....	18
3.3.1. Accountability.....	20

3.3.2.	Corporate Governance.....	22
3.3.3.	Marketing e Comunicação	24
3.4.	Estratégias e Ações de Marketing e Comunicação.....	27
3.4.1.	Relação com os Interessados.....	28
3.4.2.	Angariação de Fundos e Donativos	30
3.4.3.	Parcerias e Protocolos.....	32
3.4.4.	Canais de Comunicação.....	34
3.5.	Sustentabilidade	35
4.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA	37
4.1.	Conclusões	37
4.2.	Limitações.....	39
4.3.	Sugestões de Pesquisa Futura	39
5.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
6.	ANEXOS.....	45
	ANEXO 1 – Entrevista ao Presidente da Associação Casapiana e Solidariedade	45
	ANEXO 2 – Entrevista à Diretora Geral da Associação Casapiana de Solidariedade	48

Índice de Tabelas

Tabela I – Subsídios do Governo – Instituto de Segurança Social.....	25
Tabela II – Doações e Heranças na ACS de 2012 a 2015.....	39

Índice de Abreviaturas

ACS – Associação Casapiana de Solidariedade

Assembleias Gerais – Assembleias Gerais

AMA – *American Marketing Association*

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CPL – Casa Pia de Lisboa

CSES – Conta Satélite da Economia Social

ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

FBC – Formação Bruta de Capital

FL – Fundação Liga

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

ISS, I. P. – Instituto de Segurança Social, I.P.

NCP – Núcleo de Convívio e Partilha

OSFL – Organizações sem Fins Lucrativos

VAB – Valor Acrescentado Bruto

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o trabalho a partir de duas vertentes: o seu enquadramento, sublinhando a relevância do tema e os objetivos, sistematizados pelas questões de investigação.

1.1. Enquadramento e Relevância do Tema

O terceiro setor, ou setor não lucrativo, tem vindo a ganhar uma importante relevância no panorama nacional, assim como as organizações que dele fazem parte, nomeadamente a nível económico, na luta contra o desemprego e contra a exclusão social e no desenvolvimento local (Quintão, 2004). Como resultado do crescimento e importância destas organizações, da dispersão do financiamento por parte do Estado e das dificuldades sentidas por estas instituições (nomeadamente pressões financeiras existentes, e a elevada concorrência entre as organizações do terceiro setor, de acordo com Smith e Richmond (2007)), torna-se importante perceber de que forma conseguem ultrapassar as suas dificuldades e alcançar os seus objetivos: satisfação das necessidades dos utilizadores e interessados na organização (Blery *et al*, 2010) e obtenção da sua sustentabilidade diminuindo a sua dependência do Estado (Smith, 2012).

Assim, as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) devem ser inovadoras na procura de novas fontes de financiamento e recursos para que consigam satisfazer as necessidades dos seus utilizadores e interessados, e, alcançar a sua sustentabilidade. Esta é uma realidade que merece particular atenção, dedicação e estudo, tentando perceber de que maneira as OSFL aplicam as práticas de gestão existentes na prossecução dos seus objetivos.

1.2. Objetivo e Questões de Investigação

Este estudo procura perceber se as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) em Portugal, utilizando como caso empírico a Associação Casapiana de Solidariedade (ACS), utilizam práticas de gestão no seu dia-a-dia, principalmente marketing e comunicação, e de que maneira as suas estratégias e ações contribuem para a prossecução dos seus objetivos.

Face ao exposto, pretendemos dar resposta às seguintes questões:

1ª Questão: Qual a relevância para os gestores/decisores da Associação Casapiana de Solidariedade das estratégias e ações de Marketing e Comunicação para a organização?

2ª Questão: Como são utilizadas essas estratégias e ações na Associação Casapiana de Solidariedade?

3ª Questão: Qual a importância da introdução de práticas de gestão, utilizadas no setor lucrativo, nas organizações sem fins lucrativos?

Para responder a estas questões, utilizar-se-á um processo de investigação tendo por base a metodologia do Estudo de Caso, através do qual foram realizadas entrevistas, feitas observações diretas, revistos documentos, amostras de trabalho e utilizadas outras fontes de dados para suportar esta dissertação.

O presente documento apresenta-se estruturado em quatro capítulos.

Após Capítulo Introdutório, segue-se o Capítulo 2 referente à Revisão de Literatura já existente sobre o tema, incluindo os principais temas e conceitos a abordar na presente dissertação.

No Capítulo 3 é apresentado o Estudo Empírico, onde é descrita a metodologia de investigação seguida, a descrição do objeto de estudo, a profissionalização e transferência de práticas de gestão nas OSFL e onde são respondidas às questões de investigação propostas.

No Capítulo 4 são apresentadas as principais conclusões do presente estudo, incluindo os contributos para a teoria, finalizando com a identificação das limitações existentes e sugestões de pesquisa futura.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo apresenta-se a Revisão de Literatura, onde são abordados os principais temas e conceitos a tratar no presente trabalho: Terceiro Setor e IPSS, e a Profissionalização nas Organizações do Terceiro Setor, abordando três temas de referência de práticas de gestão a introduzir nas OSFL, numa perspetiva de alcance dos seus objetivos: *Accountability*, *Corporate Governance*, Marketing e Comunicação.

2.1. Terceiro Setor

Segundo Franco (2005), os termos mais utilizados em Portugal para descrever o setor não lucrativo são “*organizações/instituições não lucrativas ou sem fins lucrativos; economia social e/ou solidária; organizações não governamentais; terceiro sistema, terceiro setor e ainda economia alternativa*”. No presente estudo, iremos adotar o termo Terceiro Setor quando nos referirmos ao sector não lucrativo.

O termo Terceiro Setor foi pela primeira vez utilizado por J. Delors e J. Gaudin em 1979 e, desde o final da década de 90, que tem ganho importância na sociedade (Quintão, 2004). Para este autor, o termo tem sido utilizado para descrever um “*conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos dominantes - designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado*”.

2.1.2. Instituições Particulares de Solidariedade Social

O foco deste estudo são as IPSS, OSFL que pertencem ao terceiro setor e, de acordo com o estudo Conta Satélite da Economia Social (CSES) elaborado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) em parceria com a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), assumem cada vez mais um importante papel no panorama social nacional (INE, CASES, 2013).

O mesmo estudo refere que possuem estatuto de IPSS as “*entidades constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico*”, que através da concessão de bens e prestação de serviços possam prosseguir determinados objetivos como por exemplo, apoio a crianças e jovens, apoio à família, apoio à integração social e comunitária, proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho, promoção e proteção na saúde, entre outros.

Franco (2005) descreve as IPSS como “*organizações constituídas sem fins lucrativos, pela iniciativa privada de pessoas*”. Mesmo constituídas por iniciativa privada de pessoas, as IPSS mantêm uma relação próxima com o Estado. Este afasta-se de uma intervenção direta, mas regula as suas atividades, assegurando-lhes também uma parte do financiamento através de acordos com o Instituto de Segurança Social, I.P. (ISS, I.P.), reconhecendo que as IPSS prosseguem o “bem público” (Sousa *et al*, 2012).

Mesmo tendo a intervenção do Estado, as instituições procuram manter a sua própria identidade, vendo o Estado apenas como regulador e financiador da sua atividade, apoiando as pessoas necessitadas com meios próprios, prestando-lhes as ajudas possíveis (Sousa *et al*, 2012).

As OSFL, como as IPSS, têm um elevado significado para a sociedade, dando ênfase à coesão social face aos valores económicos (Maric, 2011). Em 2010, no universo de mais de 55 mil unidades da CSES, existiam mais de 5.000 organizações que detinham o estatuto de IPSS. Nesse ano, e em relação à Economia Social, as IPSS representaram 36,8 % da produção, 50,1 % do Valor Acrescentado Bruto (VAB), 63,4 % do emprego (Equivalente a Tempo Completo), 42,6 % das remunerações, 40,9 % da despesa de consumo final, 53,2 % da Formação Bruta de Capital (FBC) e 38,2 % da necessidade líquida de financiamento (INE, CASES, 2013). Nesse mesmo ano,

e com base no mesmo estudo, a Economia Social representava 2,8 % da Produção e VAB a nível nacional.

Como resultado do crescimento deste tipo de organizações, da dispersão do financiamento por parte do Estado e das dificuldades sentidas por este tipo de organizações na prossecução dos seus objetivos, surgiu a necessidade de introduzir e aplicar práticas de gestão, utilizadas por organizações lucrativas, para que seja possível alcançarem os objetivos - atrair recursos (financeiros e humanos), estabelecer parcerias, angariar doações, encontrar novos clientes (Sargeant 2001; Pavlovic *et al*, 2014; Cross, 2006). Estes funcionam como “instrumentos” necessários à obtenção dos objetivos últimos das IPSS - satisfação das necessidades dos utilizadores e interessados da organização (Blery *et al*, 2010) e obtenção da sua sustentabilidade diminuindo a sua dependência do Estado (Smith, 2012).

Este tipo de metas pode tornar-se difícil de alcançar (Henley, 2001), devido às dificuldades sentidas pelas IPSS como os seus escassos recursos, a sua dependência de donativos, a dependência de trabalhadores voluntários, falta de eficiência, e em alguns casos, a falta de trabalhadores qualificados para desempenharem as suas funções, (Kotler e Murray, 1975; Andreasean *et al*, 2005; Wiggill, 2011; Smith e Richmond, 2007).

As IPSS, enquanto OSFL, são diferentes das organizações públicas e privadas devido às suas características, funções e objetivos (Kotler e Murray, 1975), sendo que “*não vendem produtos, mas vendem a sua missão, as suas ideias, os seus programas e serviços*” (Blery *et al*, 2010). Face às dificuldades sentidas, estas organizações são “obrigadas” a pensar de uma maneira planeada e próxima às organizações do segundo sector, as lucrativas (Amado, 2007), para que consigam satisfazer as necessidades dos seus utilizadores.

Esta “obrigação” é reforçada por Dolan (2002), uma vez que, segundo o autor, o crescimento do número de OSFL e, a diminuição dos serviços e financiamentos prestados pelo Estado, colmatou

numa crescente necessidade de profissionalização das OSFL, dos seus diretores, gestores e trabalhadores.

2.2. Profissionalização nas Organizações do Terceiro Setor

Nos últimos anos tem surgido, na literatura associada às OSFL e terceiro setor, a importância da gestão, ou seja, a transferência de práticas de gestão utilizadas em empresas lucrativas para as organizações do terceiro setor.

Nas últimas décadas, o terceiro setor, as suas organizações e respetivas forças de trabalho têm-se tornado fortemente profissionalizadas (Wang e Ashcraft, 2012), assistindo-se a um significativo progresso em todas as funções de gestão utilizadas neste tipo de organizações (Maric, 2011). Segundo LeRoux e Feeney (2013) as OSFL aproximam-se cada vez mais das empresas lucrativas, funcionando como empresas privadas que apresentam tendências e práticas de gestão utilizadas pelo setor empresarial, com o objetivo de alcançarem a sua sustentabilidade financeira. Esta tendência *Businesslike*, das OSFL, é consequência quer do tipo de práticas de gestão utilizadas quer da contratação de profissionais da gestão (LeRoux e Feeney, 2013). A introdução de práticas de gestão neste tipo de organizações é visto como um fenómeno global que tem vindo a ganhar importância e a despertar atenção dos académicos (Maier *et al*, 2016).

Após análise da literatura existente, verifica-se que três dos temas que mais se destacam enquanto práticas de gestão a introduzir nas OSFL, tendo em conta a obtenção dos seus objetivos, são: *Accountability*, *Corporate Governance* e Comunicação (ver por exemplo Geer *et al*, 2008; Smith e Richmond, 2007; Ruela, 2013; Martins, 2012).

2.2.1. Accountability

O conceito de *Accountability* tem vindo a ganhar relevância no terceiro setor, sendo vista como um importante objetivo para a gestão e performance das OSFL (Geer *et al*, 2008). De acordo com os mesmos autores, entende-se por *Accountability* a prestação de contas das organizações, ou

seja, as suas responsabilidades fiscais, práticas de gestão, eficiência dos serviços, cumprimento da missão, entre outros.

A expansão e crescimento do Terceiro Setor, assim como a crescente profissionalização das organizações deste setor, tem contribuído para um crescente interesse pelo desenvolvimento e introdução dos processos de *Accountability* nas OSFL (Ruela e Albuquerque, 2015).

Amaral (2013) define *Accountability* como a prestação de contas feita de forma responsável com o intuito de alcançar transparência na organização, defendendo que esta é uma ferramenta fundamental para as OSFL assegurarem a sua capacidade de desempenho, gestão, credibilidade e legitimidade, contribuindo para o alcance da sua sustentabilidade.

Geer *et al* (2008), Smith e Richmond (2007) afirmam que a prestação de contas por parte das OSFL, aos interessados, doadores e sociedade em geral, possibilita um aumento de transparência das suas ações, aumentando a confiança do público na organização, contribuindo para o cumprimento da sua missão e alcance da sua sustentabilidade. É importante que o público e sociedade em geral confiem na organização pois reflete a sua projeção e notoriedade (Bryce, 2007).

As OSFL devem adotar mecanismos de *Accountability* que se traduzem nas diferentes maneiras existentes que estas organizações têm de consultar, informar e negociar com os interessados da organização sobre os aspetos relativos ao seu desempenho e missão (Ruela, 2013).

Amaral (2013) defende que a prestação de contas é uma área que merece cada vez mais atenção, e que é de extrema importância para as OSFL alcançarem o cumprimento da sua missão e, principalmente, a sua sustentabilidade.

É importante que a administração das OSFL apresente um modelo de governação corporativo, refletindo um conjunto de características empresariais que permitam alcançar o sucesso da organização na prossecução dos seus objetivos.

2.2.2. Corporate Governance

As questões relativas com *Corporate Governance* assumem cada vez mais importância nas OSFL (Smith e Richmond, 2007). Os mesmos autores afirmam que as pressões financeiras existentes, e a elevada concorrência entre as organizações do terceiro setor, aumentaram a necessidade destas organizações adotarem práticas de gestão e “governança” idênticas às praticadas nas organizações com fins lucrativos. Entende-se por *Corporate Governance* o sistema pelo qual a organização é controlada e dirigida (Jegers, 2009).

O conceito surge, nas organizações não lucrativas, da necessidade de reduzir as suas perdas ou prejuízos (Harris *et al*, 2015), pelo que nos dias de hoje as OSFL devem adotar um modelo de liderança mais empresarial, afastando-se da sua natureza e missão filantrópica, assentando num posicionamento mais competitivo e, no desenvolvimento estratégico de ações (Smith e Richmond, 2007).

A missão e governança filantrópica característica das OSFL distinguem-se do modelo de governança corporativo nos seguintes aspetos:

- Por um lado, as OSFL dispõem de um elevado número de membros no conselho de administração, e, existe uma separação entre a gestão e a administração. A administração tem como principal preocupação o de preservar e alcançar a missão da organização (Smith e Richmond, 2007; Alexander *et al*, 1988; Alexander e Weiner, 1998).
- Por outro, no modelo de governança corporativa o número de membros na administração é inferior e existe uma prestação de contas formal entre os diretores e o conselho de administração. A administração tem como principal preocupação o desenvolvimento de atividades estratégicas e empresariais (Smith e Richmond, 2007; Alexander *et al*, 1988; Alexander e Weiner, 1998).

Com este modelo de governação corporativa, a gestão das OSFL tem uma abordagem mais estratégica no que toca ao planeamento, organização, controlo e gestão de pessoas, tendo em atenção também as características dos colaboradores, a avaliação dos resultados obtidos e, a gestão e definição da missão organizacional (Maric, 2011).

A combinação de uma boa prestação de contas com um modelo de administração corporativo permite às organizações alcançarem mais facilmente os seus objetivos. Este tipo de organizações depende da sua reputação junto da sociedade, interessados e principais doadores, sendo necessário que transmitam transparência da organização, das suas atividades e ações (Smith e Richmond, 2007). Segundo Harris *et al* (2015), quando partilhadas com o público e sociedade informações sobre a estrutura de liderança existente na organização, é transmitida aos possíveis doadores a ideia de que as suas doações serão utilizadas de uma forma responsável, eficiente e apropriada.

Esta transparência da organização será conseguida através de uma Comunicação eficaz aliada a estratégias de marketing, sendo mais uma das áreas que tem vindo a ser profissionalizada nas OSFL.

2.2.3. Marketing e Comunicação

A comunicação tem sido outra área que no contexto da profissionalização deste setor tem vindo a ganhar importância, quer como meio de obtenção de financiamentos (Sargeant, 2001), quer na transparência das atividades, serviços e da própria organização (Pavlovic *et al*, 2014).

É necessário compreender que a comunicação está interligada com o marketing, necessitando das suas estratégias e ações para se tornar eficaz junto do público-alvo, possibilitando a captação de novos financiamentos, tendo em vista o cumprimento dos objetivos das organizações (Andreasen *et al*, 2005).

Kotler e Levy (1969) foram dos primeiros autores a defender que o Marketing e as suas estratégias e ações também se poderiam aplicar às OSFL, pois trariam inúmeras vantagens face às dificuldades sentidas por este tipo de organizações – escassez de recursos, dependência de donativos, dependência de trabalhadores voluntários, falta de trabalhadores qualificados para desempenharem certas funções (Kotler e Murray, 1975; Andreasean *et al*, 2005; Wiggill, 2011). Campos *et al* (2007) defendem que o Marketing é uma das ferramentas que pode ajudar na obtenção destas “fontes de capital indispensável”.

Em 2007, e de acordo com Gundlach e Wilkie (2009), a *American Marketing Association (AMA)* apresentou, a até agora, definição com maior aceitação de marketing: “É a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade no seu todo”. Defendido por Ries e Trout (1993), o marketing não é uma “batalha de produtos mas sim de percepções”, tornando-se relevante a utilização do marketing para melhorar a imagem das organizações e ferramentas de comunicação para a transmitir ao seu público-alvo. Para as OSFL, o marketing representa a forma como são combinadas um conjunto de estratégias que dão a conhecer a organização, desenvolvendo uma imagem positiva através de uma comunicação eficaz com determinado público-alvo (Hartnett e Matan, 2011). Até há pouco tempo, este era um conceito muito pouco praticado, ou até mesmo inexistente nas IPSS e em todas as organizações do terceiro setor (Franco, 2012).

Segundo Monteiro *et al* (2008), não existe marketing sem comunicação. A Comunicação já não é algo supérfluo ou secundário, pelo que o esforço despendido em comunicação não é visto como um “gasto” mas sim como um “investimento” (Santos, 2012). A Comunicação torna-se importante para as OSFL, funcionando como uma ferramenta de marketing utilizada como principal meio de relação entre as organizações e os seus clientes, parceiros, fornecedores e sociedade em geral. Segundo Pavlovic *et al* (2014), é importante que consigam através da comunicação com o público-

alvo, alcançar e transmitir uma imagem consistente e transparente dando especial atenção à informação disponibilizada sobre a organização e as suas atividades.

A comunicação pode ser feita de forma escrita, verbal e não-verbal (Iosim e Popescu, 2015) e acontece quando uma informação é transmitida entre duas partes: emissor e recetor (França *et al*, 2013). Citando Monteiro *et al* (2008), *“Tudo é comunicação (...) Estamos mergulhados num mar de comunicação, e não se vive um instante fora dele”*. A comunicação tem vindo a evoluir devido aos avanços nas tecnologias. Monteiro *et al* (2008) afirmam que *“Graças à eletrónica, o homem dispõe de meios consideráveis (...) O homem vive hoje no meio de máquinas que multiplicam oportunidades de escrever ou ler, de falar e de escutar.”*

Comunicar é fundamental para todas as pessoas incluindo gestores, organizações e trabalhadores que queiram alcançar os seus objetivos (Florea, 2014). O marketing, a comunicação e as suas estratégias, ações e ferramentas, enquanto práticas de gestão, facilitam o alcance da sustentabilidade das OSFL, como as IPSS, diminuindo a sua dependência do Estado (Sousa *et al*, 2012).

A evolução das tecnologias veio facilitar os meios disponíveis para este tipo de organizações comunicarem. As Redes Sociais tornam-se plataformas líderes ao nível da sua importância na comunicação com o público-alvo (Pavlovic *et al*, 2014), com a particularidade de muitas delas serem de utilização gratuita. Com a introdução de Redes Sociais, as OSFL poderão ter um forte impacto junto dos seus utilizadores, potenciais clientes e sociedade em geral, contribuindo para o desenvolvimento de fortes relações entre a organização e os seus interessados.

Ao desenvolverem uma comunicação estratégica, com vista na construção de fortes relações com o público-alvo, as OSFL poderão alcançar inúmeras vantagens, sendo a principal, as possíveis doações por parte dos clientes e interessados na organização (Sargeant, 2001) contribuindo para o alcance da sua sustentabilidade. A Comunicação deve ser planeada e coordenada com as

estratégias de marketing (Iosim e Popescu, 2015), uma vez que, sem objetivos bem estabelecidos, as OSFL correm o risco da sua comunicação ser fragmentada, não alcançando o público-alvo (Henley, 2001), ou inútil e prejudicial à organização (Farias *et al*, 2015).

Para que a comunicação seja eficaz, é necessário que no seu planeamento se compreenda o público-alvo e os meios para o alcançar (Anreder, 2015). Adicionalmente, é necessário também que a mensagem a transmitir seja cuidadosamente preparada e planeada, para que, após uma análise do público, seja possível alcançá-lo eficazmente, cumprindo assim o objetivo da comunicação (Cross, 2006). Só assim as organizações conseguem desenvolver uma reputação favorável, construindo um forte relacionamento com os seus públicos-alvo (Neto, 2013).

A comunicação é forte, útil e eficaz para as OSFL, podendo, quando bem planeada, alcançar objetivos como atrair financiamentos e patrocínios (Cross, 2006) para que possam investir na qualidade dos seus serviços garantindo a satisfação das necessidades dos seus utilizadores.

A adoção e transferência de práticas de gestão para as OSFL é fundamental para que consigam alcançar os seus objetivos. Através de uma boa prestação de contas, de uma liderança eficaz, e de meios de comunicação associados às estratégias de marketing, as OSFL poderão atrair recursos (financeiros e humanos), estabelecer parcerias, angariar doações e encontrar novos clientes (Sargeant, 2001; Pavlovic *et al*, 2014; Cross, 2006), permitindo a obtenção dos seus últimos objetivos: satisfação das necessidades dos utilizadores dos serviços e interessados da organização (Blery *et al*, 2010) e alcance da sua sustentabilidade (Smith, 2012).

Ao longo do presente estudo, procura-se compreender de que forma as práticas de gestão, mencionadas anteriormente, são utilizadas em OSFL, em particular nas IPSS, na prossecução dos seus objetivos.

3. ESTUDO EMPÍRICO

No presente capítulo apresenta-se o Estudo Empírico, incluindo a metodologia desenvolvida no trabalho. Pretendeu-se com este estudo, de natureza exploratória, apurar se as práticas de gestão apresentadas na Revisão de Literatura são aplicadas na ACS, de que forma e qual a sua relevância para o cumprimento dos seus objetivos. Este caso prático deverá servir como base para extrapolação destas práticas para o Terceiro Setor, no geral. Pelo exposto, segue-se, numa primeira fase, a caracterização do objeto de estudo, a ACS, a sua estrutura, serviços e atividades, a relação com o Estado e as dificuldades existentes.

Por último, apresenta-se a profissionalização e transferência de práticas de gestão no objeto de estudo, e de que formas são utilizadas as estratégias e ações de marketing e comunicação.

3.1. Metodologia

Dado o tema, e de modo a ser possível responder às questões de investigação, adotou-se o Estudo de Caso como metodologia de pesquisa. Esta metodologia, segundo Coutinho & Chaves (2002), caracteriza-se e distingue-se pelo facto de ser um plano de investigação que envolve o estudo detalhado e intensivo de uma entidade bem definida – “o caso”.

Entende-se por Estudo de Caso uma metodologia que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real (Yin, 2001). O autor refere o Estudo de Caso como a melhor metodologia de investigação para dar resposta às questões “como” e “porquê” de fenómenos contemporâneos, nos quais o investigador pouco ou nenhum controlo tem dos acontecimentos.

Segundo Yin (2001), devem ser utilizadas várias fontes de evidência (dados). O autor defende que um bom Estudo de Caso utilizará o maior número de fontes de dados disponíveis, uma vez que todas elas se complementam. Pelo exposto, no âmbito da presente dissertação, a implementação da metodologia Estudo de Caso foi conseguida do seguinte modo:

- Primeiramente procedeu-se à recolha de informação na instituição, seleccionando a informação relevante para o estudo, e formularam-se as questões de investigação (seção 1.2);
- Seguidamente, através de entrevistas semi-estruturadas feitas ao Presidente e Diretora da ACS (seção Anexos), recolheram-se informações baseadas na experiência dos dois representantes com mais elevado cargo de gestão na ACS. Dado o carácter qualitativo do estudo, o conteúdo das entrevistas é analisado ao longo deste documento servindo de base para a discussão das premissas apresentadas;
- Foram revistos diversos documentos de suporte como Estatutos e Regulamento Interno da ACS, Plano de Marketing, Relatório e Contas do Exercício (2012 a 2015), Relatório de Gestão Mensal, Arquivo de Protocolos e Parcerias, entre outros descritos ao longo do documento;
- Por fim, fez-se uma análise das ações de marketing e comunicação utilizadas na ACS e qual o seu impacto na relação com os interessados, na angariação de fundos, no desenvolvimento de parcerias e no alcance da sua sustentabilidade (seção 3.4).

Foram ainda utilizadas observações diretas e outras fontes de dados que se revelaram importantes para o estudo (Yin, 2001; Gillham, 2000; Coutinho & Chaves, 2002). Ao serem utilizadas múltiplas fontes de dados, asseguram-se as diferentes perspetivas existentes dos participantes no estudo e conseguem-se várias dimensões do mesmo fenómeno (Araújo *et al*, 2008), contribuindo para uma maior viabilidade do estudo.

Espera-se que, com esta metodologia de investigação, seja possível apurar as estratégias e ações de marketing e comunicação utilizadas nas IPSS, em particular, na ACS.

3.2. Caracterização da Instituição¹

A ACS é uma organização sem fins lucrativos com estatuto de IPSS, reconhecida como entidade de Utilidade Pública. Fundada em 1993 por ex-alunos da Casa Pia de Lisboa (CPL) tem como missão *“assegurar os serviços sociais de apoio à terceira idade, prestando serviços que promovam o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas idosas”*.

Nos termos dos seus Estatutos, artigo 2º, a ACS tem como objetivos o *“apoio à integração social e comunitária de ex-alunos e ex-funcionários da CPL, seus conjugues e familiares e outros em situações de carência, privilegiando, sempre que possível, a inserção da comunidade local na sua proteção na velhice, na invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho, bem como proteção na saúde (...)”*.

A ACS contempla duas respostas sociais: a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) e o Núcleo de Convívio e Partilha (NCP), vulgarmente denominado de Centro de Dia. A maioria dos seus meios e recursos são alocados à resposta social ERPI, uma vez que esta é a mais carenciada. Esta resposta social tem como missão, segundo o seu Regulamento Interno, *“(…) contribuir de forma coesa e sustentável para o bem-estar dos seus residentes, associados e comunidade local, proporcionando de forma eficaz e inovadora um acompanhamento de qualidade através da prestação de serviços sociais de excelência a idosos”* e o seu objetivo, entre outros, é o de *“promover serviços de qualidade adequados à satisfação das necessidades dos residentes”*. Atualmente, encontram-se na instituição 60 residentes na resposta social ERPI e 3 no NCP, preenchendo a capacidade total da mesma.

¹ Esta seção foi elaborada a partir de informações facultadas pela instituição – Estatutos, Regulamento Interno, Dossier da ACS “Esta é a Obra que vamos construir com a sua colaboração” e Aplicação informática de Utentes – WinUTE F3M System.

3.2.1. Estrutura Orgânica e Funcional

A ACS é dirigida por órgãos sociais eleitos por um período de 4 anos, conforme estatutos e legislação em vigor, constituídos por Direção, Mesa da Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Conselho Geral.

Na sua estrutura funcional, a ACS conta com uma Direção Técnica e uma Direção Clínica, conforme organograma institucional.

A gestão da ACS é garantida pela Direção e Direção Técnica. A Direção é composta por um Presidente, quatro Vogais e três suplentes, que, em conjunto com a Direção Técnica - Diretora Geral -, estabelecem os modelos, estratégias e ferramentas necessárias para que a ACS atinga os seus objetivos e a sua missão de forma eficaz.

3.2.2. Serviços e Atividades

“O nível de prestação de serviços e de atividades da ACS é de excelência” (Diretora Geral).

A ACS, além dos seus serviços principais (respostas sociais), dispõe de um vasto leque de serviços e atividades que se caracterizam pela sua vertente diferenciadora e inovadora.

A instituição disponibiliza, nas suas respostas sociais, um conjunto de serviços complementares dos quais se destacam: alimentação, higiene pessoal, apoio social – assistente social, serviço religioso semanal, lavandaria, fisioterapia de recuperação, cabeleireiro, biblioteca, gabinete médico e de enfermagem, apoio médico noturno, ginásio, piscina (hidroginástica), ginástica, e, serviço de transporte.

As atividades desenvolvidas têm um papel relevante no dia-a-dia da instituição, representando uma importante preocupação da instituição – *“As atividades sócio recreativas são um dos pilares da instituição. Disponibilizamos todos os recursos necessários para que exista inovação e criatividade nas atividades que diariamente os nossos residentes praticam” (Diretora Geral).*

Destacam-se, como exemplo, as seguintes atividades: oficina de artes, atelier de pintura e costura, grupo coral e de teatro, jogos de sociedade e tracionais, jogos dinâmicos de grupo, atividades relacionadas com épocas festivas, encontros de leitura, debates sobre a atualidade, cinema, bailes e festas temáticas, passeios e piqueniques ao ar livre, visitas a museus e excursões.

Os serviços prestados e as atividades desenvolvidas pela ACS contribuem para a realização de um dos principais objetivos da Associação, ou seja, a satisfação das necessidades dos seus utilizadores.

Seguidamente, analisamos a relação existente entre a ACS e o Estado, e de que maneira o Estado contribui para o desenvolvimento da instituição, dos seus serviços e atividades.

3.2.3. Relação com o Estado

As IPSS, tal como abordado na revisão de literatura, mantêm uma relação próxima com o Estado, ainda que este se afaste de uma intervenção direta, regula as suas atividades, assegurando-lhes uma parte do financiamento (Sousa *et al*, 2012) através de acordos com o ISS, I.P. Na ACS, o Estado regula e fiscaliza a sua atividade através de um conjunto de normativos existentes e legislação em vigor e devido ao protocolo existente entre a ACS e o ISS, I.P., comparticipa também com um apoio financeiro para o desenvolvimento da sua atividade. No entanto, e de acordo com o Presidente da instituição *“Não é o suficiente, é o mínimo. O Estado quando dá esses apoios fá-los numa base minimalista, ou seja, assegura aquilo que é o apoio e o serviço mínimo”*, como apresentado na Tabela I.

Tabela I – Subsídios do Governo – Instituto de Segurança Social

Designação	2012	2013	2014	2015
Instituto de Segurança Social	202.654,08 €	208.090,46 €	211.612,77 €	211.172,14 €

Fonte: Tabela adaptada dos Relatórios e Contas (2012 a 2015) da ACS.

A Tabela I apresenta o valor anual das comparticipações do ISS, I.P. recebidas pela ACS de 2012 a 2015 em função do número de utentes ao abrigo do protocolo com o ISS, I.P. Dividindo o valor

anual pelo número de utentes protocolados (48) e de seguida por doze (meses), calculamos o valor mensal destas comparticipações, tendo o valor mensal mais baixo sido registado em 2012 (351,83 euros) e o mais alto em 2014 (367,38 euros). Como explicado pelo Presidente da ACS, estas comparticipações não são o suficiente para cobrir o custo associado aos utentes participados, tendo em consideração os custos com alimentação, higiene e saúde, justificando assim a necessidade das IPSS procurarem outras formas de financiamento.

Mesmo tendo a intervenção do Estado, as instituições procuram manter a sua própria identidade, ajudando as pessoas necessitadas com meios próprios (Sousa *et al*, 2012). Na ACS este é um fato que se confirma, pelo que ninguém deixa de ser ajudado por não ter capacidade financeira para pagar a mensalidade, ou, pelos apoios do Estado não serem suficientes – *“Pague o Estado muito ou pouco, as pessoas todas que aqui estão, protocoladas ou não, são objeto de igual modo do nosso esforço, carinho e todo o apoio que fazemos”*. (Presidente da Instituição)

Face ao exposto, a Direção da ACS tem bem presente a necessidade de criar a sua sustentabilidade, sendo uma das suas principais preocupações assim como um dos seus principais objetivos. Em conjunto, a Direção e a Diretora Geral da ACS, e respetivas equipas de trabalho, desenvolvem as estratégias a seguir e o caminho a percorrer para conseguirem alcançar a sustentabilidade da instituição, diminuindo a sua dependência do Estado, como veremos mais à frente. Este é um objetivo que não se revela de fácil acesso, principalmente quando no seu dia-a-dia a instituição luta contra algumas dificuldades que, por vezes, impossibilitam o alcance dos seus objetivos e o cumprimento da sua missão.

3.3. Profissionalização e Transferência de Práticas de Gestão

Tal como apresentado na revisão de literatura, a escassez de recursos, a dependência de donativos, a dependência de trabalhadores voluntários, falta de eficiência, falta de trabalhadores qualificados para desempenharem as suas funções, são alguns dos exemplos das dificuldades

sentidas pelas IPSS e restantes organizações do terceiro setor (Kotler e Murray, 1975; Andreasean *et al*, 2005; Wiggil, 2011; Smith e Richmond, 2007).

A ACS, enquanto IPSS, partilha também algumas destas dificuldades. Segundo a Diretora Geral *“uma das dificuldades é a falta de formação das AAD’S (Ajudantes de Ação Direta). Esta será com certeza a dificuldade de funcionamento mas a mais importante é seguramente as dificuldades financeiras que diariamente são um desafio para mim, e para a Direção da ACS”*. Estas dificuldades são reforçadas pelo Presidente da instituição, sendo que na sua opinião, a escassez de recursos financeiros tem uma maior relevância ao nível das dificuldades sentidas, uma vez que *“sem dinheiro, não conseguimos investir na nossa instituição, ou seja, na melhoria dos nossos serviços e atividades, na satisfação das necessidades dos nossos utentes, no alcance dos nossos objetivos e na formação dos nossos trabalhadores”*.

Face às dificuldades existentes, e para que consigam atingir os seus objetivos, as organizações do terceiro setor são “obrigadas” a pensar de uma maneira planeada e próxima às organizações do segundo setor, as lucrativas (Amado, 2007). Na ACS este é um pensamento já colocado em prática, o que de facto, acompanha a tendência que se tem evidenciado nos últimos anos, sobre a qual, as OSFL têm dado maior importância à transferência de práticas de gestão utilizadas nas empresas lucrativas, com o intuito de facilitar o alcance dos seus objetivos, principalmente no alcance da sustentabilidade e cumprimento da sua missão.

Para o Presidente da instituição, a introdução de práticas de gestão empresarial é *“saudável e necessário”*, uma vez que *“as melhores práticas das empresas lucrativas, seguramente que se aplicam nas não lucrativas”*. A Diretora Geral da instituição reforça esta visão e refere a importância que estas práticas têm para as OSFL – *“Considero de importância extrema a introdução e utilização de práticas de gestão no sistema organizativo das organizações sem fins lucrativos”*.

Com estas duas visões, conseguimos responder à terceira questão de investigação do presente estudo – *Qual a importância da introdução de práticas de gestão, utilizadas no setor lucrativo, nas organizações sem fins lucrativos?*

De entre algumas das práticas de gestão existentes nas empresas lucrativas, abordadas na revisão de literatura, nos próximos pontos é analisada a sua aplicabilidade na ACS e de que forma contribuem para o alcance dos seus objetivos e cumprimento da sua missão, espelhando a importância que estas práticas de gestão têm para as OSFL.

3.3.1. Accountability

Segundo Amaral (2013), entende-se por *Accountability* a prestação de contas feita de forma responsável com o intuito de alcançar transparência da organização.

A Direção e a Diretora Geral da ACS reconhecem a sua importância, sendo uma prática comum integrante do dia-a-dia da instituição – *“A clareza dos procedimentos da ACS é muito importante pois trabalhamos para e com pessoas, assim, se a nossa exposição não for clara e eficiente, teremos alguns constrangimentos que poderão ser de mais difícil resolução. Esta é uma prática comum que diariamente fazemos”* (Diretora Geral).

Segundo Geer *et al* (2008) e Smith e Richmond (2007), a prestação de contas em relação às práticas fiscais, práticas de gestão, eficiência de serviços, cumprimento da missão, entre outros, aos interessados, doadores e sociedade em geral, possibilita um aumento de transparência das ações, aumentando a confiança do público na organização e contribuindo para o cumprimento da sua missão e alcance da sua sustentabilidade.

A transparência das ações, a confiança do público na organização, e, a imagem da instituição na sociedade são algumas das principais razões para o desenvolvimento desta prática de gestão na ACS – *“A principal vantagem é a transparência. Nós prestamos as nossas contas, fazemos aquilo que é legal mas não só. Estamos sempre de porta aberta, disponíveis e com os dados o mais*

atualizados possível. Apresentamos os nossos dados, como o nosso Relatório e Contas ou Relatório de Gestão ou o que seja, com a maior das transparências. Só pode ser assim! Se nós não formos transparentes e formos dúbios naquilo que andamos a fazer, não vamos merecer a confiança das pessoas” (Presidente da Instituição).

Na ACS a prestação de contas é feita sob diferentes formas. Anualmente, são obrigatoriamente realizadas duas AG's que têm como objetivo informar a massa associativa e por à sua votação as decisões das boas-práticas da instituição, através da apresentação de todas as informações sobre o dia-a-dia da instituição, as suas práticas, os dados referentes à sua gestão, os seus procedimentos, as suas dificuldades e objetivos, os seus projetos e ideias, entre outros. Adicionalmente, ainda que segmentadas, são disponibilizadas e comunicadas todas as informações prestadas nas AG's, e decisões resultantes destas, através dos meios de comunicação digitais em vigor – página *web* e *facebook* -, e, ainda que em menor escala, através de um documento interno - Boletim “ECOS” -, e do jornal “O Casapiano”.

Para a instituição a prestação de contas aos interessados é de extrema importância por tudo o que resulta desta prática, desde a transparência da organização nas suas ações, à confiança do público na instituição, à imagem da instituição na sociedade e às relações com os seus interessados - *“Conseguimos, com a prestação de contas, que os nossos associados e interessados participem no dia-a-dia da instituição, ouvindo as suas opiniões em assuntos de interesse comum, o que contribui também, para o desenvolvimento de fortes relações com eles”* (Presidente da Instituição).

A prestação de contas permite à instituição desenvolver uma imagem transparente, que lhe confere uma certa notoriedade e credibilidade na sociedade, conseguindo assim que os seus interessados e outras pessoas se associem às suas causas – *“Uma das principais vantagens é a credibilidade e notoriedade que as IPSS ganham no setor. Esta transparência é um veículo para*

que as pessoas se associem às nossas causas, contribuindo com donativos em géneros ou financeiros“ (Diretora Geral).

A transparência conseguida através da prestação de contas, e os apoios e notoriedade resultantes desta, fazem com que a instituição continue a apostar nesta prática – *“É importante que tenhamos esta postura e esta prática de prestar contas pois não temos nada a esconder... queremos que nos vejam como uma instituição transparente”* (Presidente da Instituição).

3.3.2. Corporate Governance

Segundo Jegers (2009) entende-se por *Corporate Governance* o sistema pelo qual a organização é controlada e dirigida, e, de acordo com Harris *et al* (2015), este conceito surge nas organizações não lucrativas pela necessidade que estas têm de reduzir as suas perdas ou prejuízos. As OSFL devem adotar um modelo de liderança mais empresarial de modo a que seja possível garantir o cumprimento dos seus objetivos, a supressão das suas dificuldades e o cumprimento da sua missão, assentando num posicionamento competitivo e, no desenvolvimento estratégico de ações (Smith e Richmond, 2007).

Um modelo de liderança corporativa distingue-se pelo número de membros na administração, pela prestação de contas formal entre os diretores e o conselho de administração e pela preocupação da administração no desenvolvimento de atividades estratégicas e empresariais (Smith e Richmond, 2007; Alexander *et al*, 1988; Alexander e Weiner, 1998).

No caso da ACS a atual Direção tomou posse em Janeiro de 2012, de acordo com o livro de registos de Tomada de Posse, e é composta por oito elementos, dos quais cinco em efetividade de funções: um Presidente, quatro vogais e ainda por três suplentes, reunindo mensalmente. Este grupo representa a equipa da Direção que, de acordo com o Presidente, *“é composta por pessoas muito bem preparadas, gente que tem muita experiência do ponto de vista profissional, outros do*

ponto de vista académico, e temos gente que conhece a realidade dos dias de hoje”, permitindo o desenvolvimento de atividades estratégicas e empresariais.

São três os membros da Direção que têm uma participação ativa na gestão da ACS – Presidente e dois vogais. Estes desenvolvem um modelo de governação que segundo o Presidente da instituição, se baseia na *“liderança pelo exemplo. Esta é uma liderança assente no trabalho participativo, na perseverança e em não desistir de fazer o bem”*. A inovação, honestidade e a experiência profissional dos membros da Direção são também apontadas pelo Presidente da Instituição como elementos chave para o desenvolvimento das suas ações permitindo o *“desenvolvimento de um modelo adequado à instituição, às dificuldades, necessidades e objetivos existentes, assente numa estratégia diferenciadora e inovadora ”* que, aliada a um conjunto de ferramentas e práticas de gestão, permite o desenvolvimento de um conjunto de estratégias que adotam na gestão diária da instituição desde a sua tomada de posse, altura em que se iniciou um processo de modernização em relação ao funcionamento da instituição.

Embora os três elementos da Direção tenham um papel ativo na gestão da ACS, é a Diretora Geral que diariamente gere a instituição, implementa as estratégias definidas pela Direção, coordena as equipas de trabalho e garante o funcionamento das duas respostas sociais existentes, conforme informações disponibilizadas na entrevista pela Diretora Geral. Refere ainda que a relação existente entre a Direção e a Diretora Geral da ACS é saudável e de proximidade, contribuindo para o bom funcionamento da instituição e para a sua correta gestão. Diariamente, a Diretora Geral informa os membros da Direção sobre as situações-problema que ocorrem e em conjunto tentam a sua resolução.

Existe uma prestação de contas formal entre a Diretora Geral e a Direção da ACS. Esta prestação é feita diariamente, como foi descrito, e mensalmente em contexto de reunião de Direção da qual a Diretora Geral também participa – *“Mensalmente é realizada uma reunião onde é apresentado*

um relatório de gestão que tem como objetivo relatar os acontecimentos passados e prever/projetar os acontecimentos futuros. Numa abrangência, em que, são falados e discutidos todos os pontos relacionados com a vivência da instituição dando-se um maior destaque, à gestão que é uma das grandes preocupações das Direções para criar a sustentabilidade da ACS” (Diretora Geral).

A ACS é uma IPSS que reconhece a importância de um modelo de governação corporativo e das estratégias, ferramentas e práticas de gestão para o servir – “(...) tudo o que é feito na Associação é feito como se fosse uma empresa absolutamente normal, ou seja, lucrativa. A verdade é que tem contribuído para uma melhoria bastante significativa naquilo que são os próprios resultados contabilísticos e financeiros da Associação, porque vamos lá ver, o não fazer porque “não é preciso”, isso já não existe e nem sequer faz sentido” (Presidente da Instituição).

A aplicação do referencial deste modelo de governação permite, de acordo com o explanado pelo Presidente da Instituição, o desenvolvimento de um modelo de governação adequado às dificuldades, necessidades e objetivos da Associação, possibilitando a supressão das suas dificuldades e o alcance dos seus objetivos, tendo em vista o cumprimento da sua missão.

3.3.3. Marketing e Comunicação

A comunicação nas organizações não lucrativas, tem sido uma das práticas de gestão que no contexto da profissionalização deste setor tem vindo a ganhar importância, quer como meio de obtenção de financiamentos (Sargeant, 2001), quer na transparência das atividades, serviços e da própria instituição (Pavlovic *et al*, 2014). No entanto, é necessário compreender que a comunicação está interligada com o marketing, necessitando das suas estratégias para se tornar eficaz junto do público-alvo.

Até há pouco tempo, o marketing era um conceito muito pouco praticado, ou até mesmo inexistente nas IPSS e em todas as organizações do terceiro setor (Franco, 2012). Segundo a Diretora Geral

da ACS, este fato é explicado pela falta de consciência que as IPSS têm na importância do marketing – *“Esta área é ainda pouco desenvolvida nas IPSS, que ainda não tomaram a consciência da importância que o marketing tem”*.

Atualmente, a ACS atravessa uma fase de integração do marketing e da comunicação na estrutura da instituição, estando o seu departamento em construção - *“Existe e está naquilo que podemos dizer em construção. Digo em construção porque, afinal de contas, não é por e simplesmente implementá-lo, mas estamos num processo de integração de marketing e de comunicação dentro da própria instituição. Neste momento temos definidas as estratégias de marketing que precisamos para chegar onde queremos, assim como toda a parte de comunicação que nos permitirá fazer chegar aos nossos interessados”* (Presidente da Instituição).

Este departamento, de acordo com o organograma funcional da ACS, é composto por apenas um técnico de marketing que dispõe de um baixo orçamento para a realização e implementação do Plano de Marketing. De acordo com o Presidente da instituição, o orçamento disponível para esta área *“é ainda bastante reduzido. Aliás, é mais baixo do que gostaríamos de poder ter, uma vez que reconhecemos a importância destas áreas”*.

O técnico é responsável pela elaboração e execução do Plano de Marketing, definindo as estratégias e ações necessárias à obtenção dos objetivos da ACS. É também da sua responsabilidade toda a parte de comunicação, ou seja, a gestão das redes sociais existentes, a elaboração do Boletim “ECOS”, as publicações no jornal “O Casapiano” e, pelo *mailing* da instituição. É ainda da sua competência o planeamento de eventos não programados, como por exemplo, eventos conjuntos com a equipa multidisciplinar da instituição.

O Plano de Marketing revela um conjunto de estratégias que dão a conhecer a instituição. Estas têm como principal objetivo desenvolver uma imagem positiva, que é transmitida aos seus interessados através de uma comunicação eficaz, descrita também neste plano.

Estas áreas são muito importantes para a Direção da ACS, funcionando como auxiliares da própria gestão, pela divulgação do trabalho, serviços e atividades da instituição, pelo desenvolvimento da resposta social NCP e pela captação de recursos - *“O marketing como auxiliar da própria gestão e a comunicação como meio de divulgação, são fatores de extrema importância daquilo que é, efetivamente, o nosso trabalho e a sua divulgação, assim como aquilo que é a utilização de ferramentas que nos apoie, inclusivamente na questão dos donativos e na apresentação dos nossos próprios serviços. Por exemplo, o caso do NCP e toda a estratégia em que assenta tanto de estruturação como de divulgação, tem um trabalho de marketing por detrás com vários estudos que ajudaram a perceber a sua viabilidade, funcionando como um excelente auxiliar desta nossa parte lucrativa”* (Presidente da Instituição).

O Presidente refere ainda que *“estas áreas, são áreas que cada vez mais deveriam ser utilizadas em todas as organizações sem fins lucrativos, uma vez que as estratégias de marketing e a própria comunicação são fundamentais para que se consigam alcançar os objetivos estabelecidos com a maior eficiência e eficácia possível”*.

Este posicionamento vai ao encontro do defendido por Santos (2012) que considera que atualmente a comunicação já não é algo de supérfluo, ou até secundário, pelo que o esforço despendido em comunicação não é visto como um “gasto” mas sim como um “investimento”.

Na ACS, a comunicação assume um papel de destaque na estratégia global da instituição - *“Através da comunicação conseguimos criar redes e contatos com instituições similares permitindo, muitas das vezes, a celebração de protocolos que beneficiam todos os intervenientes. No entanto a comunicação não se restringe apenas às redes, sendo lata e abrangendo sócios e pessoas que possam abraçar a nossa causa por se identificarem com a mesma”* (Diretora Geral).

O Presidente assume este papel de destaque e justifica a sua importância pelo reflexo do trabalho da instituição na comunidade - *“Nós temos que dizer à comunidade e a toda a sociedade, que nós*

existimos e estamos aqui. Ora isso é um trabalho muito específico e da responsabilidade do departamento de marketing e comunicação”.

3.4. Estratégias e Ações de Marketing e Comunicação

As estratégias e Ações de Marketing e Comunicação representam o principal tema da presente dissertação, pelo que, será a prática de gestão mais aprofundada neste estudo, já que é através destas estratégias e ações que a ACS estabelece uma relação com os seus interessados, comunicando inclusive, as restantes práticas de gestão utilizadas na instituição. No presente ponto, analisaremos de que maneiras são desenvolvidas as estratégias e ações de marketing e comunicação na ACS, respondendo também à primeira Questão de Investigação do presente estudo - *Qual a relevância para os gestores/decisores da Associação Casapiana de Solidariedade das estratégias e ações de Marketing e Comunicação para a organização?*

As estratégias e ações de marketing e comunicação desenvolvidas pela ACS têm tido um papel fundamental ao nível da credibilidade, notoriedade e transparência da instituição, refletindo-se na imagem que a instituição tem na sociedade em que está inserida e na maneira como é vista pelos seus interessados, tanto sócios, como parceiros e outras instituições – *“A ACS está bem conotada no terceiro setor sendo vista, segundo várias opiniões que nos vão sendo transmitidas, como uma instituição modelar”* (Diretora Geral).

Esta conotação é explicada pela imagem transparente que a instituição apresenta na sociedade e perante os interessados – *“Quando se consegue ter uma imagem transparente, aumenta-se também a notoriedade e credibilidade da instituição na sociedade. Nós hoje, mesmo a nível dos organismos oficiais das instituições de supervisão, tutela e dos nossos próprios parceiros e outras instituições, há claramente, uma reputação muito favorável da ACS que afinal de contas veio através dos veículos de comunicação aliados às estratégias de marketing desenvolvidas”* (Presidente da Instituição).

As estratégias e ações de marketing e comunicação, desenvolvidas pela instituição, têm tido um papel relevante na divulgação e solidificação da imagem da ACS. Nos próximos pontos serão analisadas de que formas estas estratégias e ações são utilizadas na instituição.

3.4.1. Relação com os Interessados

A ACS tem uma forte preocupação em desenvolver e manter um relacionamento saudável com os seus interessados, sejam eles sócios, residentes, clientes ou familiares - *“A Direção da ACS prima por querer estabelecer e reforçar as relações que mantém com todos os seus parceiros, clientes e sócios”* (Diretora Geral).

Para que seja possível cumprir esta preocupação, a instituição serve-se do marketing e das suas estratégias para garantir a satisfação das necessidades dos seus interessados, principalmente, dos seus residentes (utilizadores da resposta social ERPI) e dos seus clientes (utilizadores da resposta social NCP), sem prejudicar a relação com os demais interessados.

No seu Plano de Atividades, a ACS planeia, desenvolve e realiza diversas atividades, que se traduzem em ações de marketing, com o objetivo de manter a relação existente e cativar potenciais interessados. A instituição utiliza as estratégias e ações de marketing delineadas no Plano de Marketing, divulgando-as aos seus interessados e público-alvo através de uma comunicação eficaz, conseguindo transmitir a imagem desejada.

As ações planeadas e desenvolvidas no Plano de Atividades demonstram duas das principais estratégias ao nível do marketing da instituição, diferenciação e inovação, conseguindo destacar-se pela positiva de outras instituições similares.

Pela análise dos Planos de Atividades mensais, constata-se que existem outras atividades que, pela sua tradição, se diferenciam, como por exemplo, o grupo coral e de teatro e as atividades relacionadas com as efeméridas.

Prova disso são as atuações do grupo coral e de teatro que em quase todas as festas que se vão realizando ao longo do ano na instituição e em saídas ao exterior, apresentam as suas canções, como por exemplo, o “Hino Casapiano”, que espelha o carinho e o afeto que os residentes têm pela instituição. As diversas atuações deste grupo traduzem-se no reconhecimento que o mesmo tem, conseguindo promover a imagem da instituição entre a comunidade em que se insere.

Concomitantemente, as atividades relacionadas com as efeméridas trazem à instituição notoriedade. Estas são comemoradas com festas que reúnem residentes, familiares e restantes interessados, exemplo disso é a festa de Natal dos residentes da ERPI, onde a instituição convida os seus familiares para celebrarem o Natal em família na instituição. Outra das festas é a Páscoa, onde se celebra a Missa Pascal e a Via-Sacra na companhia do Padre da Paróquia. Existe também o Arraial dos Santos Populares, conhecido entre os interessados da instituição, que pela sua tradição participam tendo como auge desta festa a “Marcha da ACS”.

Da análise documental realizada às fichas de inscrições das comemorações das efeméridas, constata-se que existem duas comemorações que têm um maior impacto nos seus interessados: Natal e Arraial dos Santos Populares.

As festas e celebrações desenvolvidas ao longo do ano, refletem a capacidade logística que a instituição tem ao nível do planeamento e organização.

A instituição, através das atividades descritas e do bom relacionamento existente com os seus interessados, consegue com que estes atuem como seus agentes de marketing. Através de observação direta, é visível que são os próprios residentes da ACS que, voluntariamente, relatam às outras pessoas o que a instituição faz e o sucesso que tem na organização das suas festas e atividades, desenvolvendo gratuitamente um “*Mouth-to-Mouth*” (Boca-a-Boca).

Todas estas atividades contribuem para um boa relação entre a instituição e os seus interessados, sendo possível observar de forma direta a maneira como as pessoas se dirigem à ACS e pela

maneira como falam com a direção e funcionários da instituição. Esta observação é reforçada pelo Presidente da Instituição – *“Nós temos uma muito boa relação com eles (interessados), e vê-se isso pelo carinho com que as pessoas se dirigem à ACS e pela maneira como falam com os nossos colaboradores e membros da Direção”*.

Para que seja possível realizar estas atividades, a instituição necessita de verbas, desenvolvendo ao longo do ano várias ações no que respeita à angariação de fundos e donativos.

3.4.2. Angariação de Fundos e Donativos

A instituição, tal como referido anteriormente, luta contra algumas dificuldades financeiras características das OSFL.

A Direção, Diretora Geral e o departamento de marketing analisam e definem métodos de angariar donativos e outras formas de financiamento, para que seja possível o investimento nas suas instalações, nos seus serviços e atividades, tendo em vista a satisfação das necessidades dos seus interessados e de uma maior estabilidade financeira.

Uma das formas utilizadas na ACS para angariar fundos é através da Exposição de Natal. Esta tem lugar nas instalações da instituição e está aberta a todos os que a queiram visitar, tendo à sua disposição um conjunto considerável de opções que podem ser úteis para oferecer no Natal, com a particularidade de muitas das peças e artigos expostos serem artesanais e da autoria dos residentes da ACS. As verbas angariadas na venda de natal são refletidas no Relatório e Contas, do ano em referência, e são contabilizadas como Donativos sendo aplicáveis no Orçamento de Gestão do ano seguinte, permitindo que sejam adquiridos bens que de outra forma não seria possível.

A instituição consegue, através da sua notoriedade e credibilidade resultantes da sua imagem positiva e transparente na comunidade, que os seus interessados se associem às suas causas – *“Senão houvesse essa transparência e a passagem dessa informação, seria impossível que as*

“pessoas fossem fazer donativos ou dar outros tipos de ajudas à instituição. As pessoas gostam de ver para onde vai o seu dinheiro” (Presidente da Instituição).

A ACS beneficia de apoios por parte dos seus interessados, seja em géneros ou financeiros. Exemplo disso são os donativos financeiros, que ao longo do ano recebem dos seus sócios, parceiros, familiares de residentes e clientes, que pelo trabalho que a instituição desenvolve e pela sua credibilidade se sentem confiantes em ajudar, como apresentado à frente na tabela II.

A imagem da ACS reflete-se também, nos apoios que recebe aquando da Consignação do IRS. De acordo com o Plano de Marketing, a instituição desenvolve uma campanha de apelo aos seus interessados, através das redes sociais e e-mail marketing, tendo uma aceitação muito positiva por parte das pessoas. São muitas as que escolhem a ACS como IPSS para doar 0,5 % do seu IRS liquidado, resultando num interessante valor monetário. Segundo informações do Relatório e Contas de 2015 e pastas de contabilidade da ACS, a instituição recebeu nesse ano cerca de dez mil euros provenientes da campanha de Consignação do IRS. Além dos donativos financeiros a instituição beneficia também da boa vontade de muitos dos seus interessados que apoiam a instituição com equipamentos, prova disso são as cadeiras de banho para pessoas dependentes, divulgado no *facebook* da instituição.

Tabela II – Doações e Heranças na ACS de 2012 a 2015

Designação	2012	2013	2014	2015
Doações em Meios Monetários	166.745,19 €	117.198,90 €	154.250,48 €	185.702,68 €
Doações em Géneros	11.652,38 €	0,00 €	0,00 €	265,00 €
Total	178.397,57 €	117.198,90 €	154.250,48 €	185.967,68 €

Fonte: Tabela adaptada dos Relatórios e Contas (2012 a 2015) da ACS.

A Tabela II mostra o valor recebido pela ACS em Donativos e Heranças entre 2012 e 2015, desde a tomada de posse da atual Direção, tendo o valor mais baixo sido registado em 2013 e o mais

alto em 2015. O ano de 2013 ficou marcado pela saída de alguns sócios e pelo facto de algumas entidades privadas não disporem de tantas verbas a favor da ACS, motivo pelo qual as doações decresceram neste ano. Estes valores encontram-se próximos dos subsídios do Governo (Tabela I), sendo que, apesar dos valores baixos de donativos em 2013 (que correspondem a 56,3 % dos valores subsidiados pelo Governo nesse ano), nos restantes anos os valores chegam a 88,1 % dos valores subsidiados pelo Governo, o que mostra a importância destes donativos para a sustentabilidade financeira da ACS.

Está atualmente em curso um projeto de *Fundraising* (angariação de fundos), desenvolvido pelo departamento de marketing, com o apoio da Diretora Geral, dando-se, assim, os primeiros passos naquilo que se espera que se venha a revelar como um método eficaz na captação de novas formas de financiamento.

Adicionalmente, o marketing e a comunicação permitem o desenvolvimento de parcerias e protocolos que podem resultar também em novas formas de financiamento e de apoio.

3.4.3. Parcerias e Protocolos

O marketing e a comunicação, as suas estratégias e ações, são também importantes para o desenvolvimento de parcerias e protocolos entre a ACS e outras instituições ou empresas. Estas são visíveis pelo número de parcerias e protocolos celebrados com a ACS, de acordo com o respetivo Arquivo que seguidamente se apresentam.

Devido ao bom relacionamento com todos os seus fornecedores a instituição estabelece, a longo prazo, fortes relações que se traduzem em fornecedores estáveis, produtos/serviços de qualidade e doações ao nível financeiro, de material ou produtos utilizados no dia-a-dia da instituição. Exemplo destes apoios, neste caso financeiros, são os donativos efetuados por alguns dos fornecedores da ACS para o desenvolvimento do Boletim “ECOS”. Este é um Boletim informativo trimestral, com várias notícias que relatam o que aconteceu nesse período, disponibilizado aos

interessados da ACS por um valor simbólico e de acordo com observações diretas, tem tido um *feedback* muito positivo por parte dos seus leitores, sendo mais uma das formas que a instituição tem de comunicar os serviços que presta e as atividades que desenvolve, reforçando a sua imagem na comunidade. A instituição disponibiliza uma parte do “ECOS” para divulgar os seus Patrocinadores e respetivas informações, promovendo a sua imagem para fins comerciais.

A ACS desenvolveu uma parceria importante, de carácter não financeiro, com a GRACE. Esta é uma associação pioneira, sem fins lucrativos, dedicada exclusivamente à promoção de Responsabilidade Social Corporativa. As duas instituições, de acordo com informações disponibilizadas no *facebook* da ACS, realizaram uma ação de sensibilização pertencente ao Projeto GIRO Acessível, documentada na revista “*Giro do Giro 2015*”, com o objetivo de identificar as boas práticas e áreas a melhorar no domínio da acessibilidade nas ruas da comunidade envolvente.

No que concerne aos protocolos existentes, é visível a força que o marketing e a comunicação têm no seu estabelecimento. De acordo com o Arquivo de Protocolos, a ACS possui diferentes tipos de protocolos, por exemplo, os celebrados com a Clínica Dentária, Farmácias, CPL e Fundação Liga (FL).

O protocolo com a Clínica Dentária foi assinado tendo em vista a satisfação das necessidades dos residentes e funcionários da instituição, permitindo tratamentos a custos reduzidos.

Através do protocolo existente com duas farmácias, é possível adquirir produtos farmacêuticos, com desconto, mediante apresentação de cartão de associado da ACS.

Sendo a ACS fundada por ex-alunos da Casa Pia, existe uma forte ligação com a CPL, fundamentando a assinatura de um protocolo onde a CPL encaminha ao longo do ano, alunos de diversas áreas para desenvolverem os seus estágios na ACS.

O protocolo com a FL baseia-se na otimização dos recursos existentes nas duas instituições, que se traduz por uma troca de serviços. Estão também protocolados descontos para os sócios da ACS em alguns serviços médicos e de cantina.

Os vários protocolos e parcerias da ACS são divulgados através dos canais de comunicação existentes na instituição, assim como os serviços e atividades, descritos no ponto seguinte.

3.4.4. Canais de Comunicação

A comunicação torna-se importante e fundamental para as OSFL, funcionando como uma ferramenta de marketing utilizada como principal meio de relação entre as organizações e os seus utilizadores, clientes, interessados e sociedade em geral.

A comunicação tem vindo a progredir ao longo dos anos devido à evolução das tecnologias, facilitando os meios disponíveis para as OSFL comunicarem. De acordo com Monteiro *et al* (2008) *“graças à eletrónica, o homem dispõe de meios consideráveis (...) O homem vive hoje no meio de máquinas que multiplicam oportunidades de escrever ou ler, de falar e de escutar”*.

A ACS, através de canais de comunicação diversificados, promove os seus serviços e atividades de forma planeada e organizada, complementando assim as estratégias de marketing definidas, com o objetivo de criar e manter relações com todos os seus interessados e, reforçar a sua imagem na sociedade através das divulgações que faz.

A instituição desenvolve de acordo com o Plano de Marketing, um processo de comunicação planeado, organizado e em concordância com as estratégias e ações de marketing definidas. Como canais de comunicação, a ACS utiliza a Internet e Redes Sociais, como meio de divulgação dos seus serviços, atividades, e informações relevantes sobre a instituição.

A utilização da internet permite uma maior visibilidade à instituição pela potencialidade de promoção existente e uma maior proximidade com os seus interessados. Através da sua página

web a ACS promove os seus serviços, atividades, e todas as informações necessárias sobre a instituição, conseguindo, segundo as suas estatísticas, cerca de 300 visualizações mensais.

No que respeita às Redes Sociais, a instituição aderiu ao *facebook* por esta ser uma rede que tem um poder de divulgação e comunicação reconhecido. Através deste canal, a instituição consegue promover o seu nome e a sua imagem, divulgando informações da ACS de uma forma organizada e planeada, tendo atualmente 667 seguidores, segundo estatísticas do *facebook*. Devido à sua importância e ao seu impacto, o departamento de marketing elaborou uma proposta de introdução de novas redes sociais na instituição, como um canal de *Youtube* para vídeos institucionais, *LinkedIn* como plataforma de recrutamento e *Instagram*.

A análise e descrição de todos os pontos anteriores respondem à segunda Questão de Investigação do presente estudo – *Como são utilizadas essas estratégias e ações na Associação Casapiana de Solidariedade?*

Em suma, conclui-se que as estratégias e ações de marketing e comunicação utilizadas pela ACS são importantes no alcance dos objetivos da ACS.

O próximo ponto apresenta de que forma a instituição tenta o alcance da sua sustentabilidade, recorrendo às práticas de gestão descritas até ao momento.

3.5. Sustentabilidade

A utilização de estratégias e ações de marketing e comunicação conferiu à ACS notoriedade, credibilidade e transparência que se reflete nos donativos que são dados à instituição. No entanto, e segundo o Presidente da instituição, as OSFL “*não podem pensar que vão sobreviver por causa das doações, ou porque o Estado as protege. Não. Têm de sobreviver através dos seus próprios meios*”. Segundo a Diretora Geral da instituição, a sustentabilidade tem sido uma das preocupações de todas as Direções da ACS - “*São falados e discutidos todos os pontos*

relacionados com a vivência da instituição, dando-se um maior destaque, à gestão que é uma das grandes preocupações das Direções para criar a sustentabilidade da ACS”.

Face ao exposto revela-se a importância de as OSFL adotarem algumas práticas de gestão para que seja possível garantirem o cumprimento dos seus objetivos. As OSFL devem adotar um modelo de liderança mais empresarial de modo a que seja possível criar a sua sustentabilidade que no caso da ACS surgiu com a necessidade de ampliar as suas instalações.

Recorrendo a vários estudos de marketing e de gestão, a ACS identificou uma necessidade existente do seu público-alvo e da sociedade – *“Este estudo que fizemos foi baseado em técnicas de gestão, técnicas de marketing, na análise do que já tínhamos e das necessidades concretas da zona e a nível nacional, da análise das necessidades reais da população-alvo, de modo a ter uma perspetiva daquilo que seria a viabilidade deste projeto, ou seja, para que o projeto tivesse pernas para andar e, efetivamente avançámos com este projeto e neste momento estamos na fase do financiamento”* (Presidente da Instituição).

O projeto consiste na ampliação da resposta social ERPI da ACS, aumentando a sua capacidade de alojamento para 101 residentes, mais 41 residentes do que os atuais 60 a que a instituição dá resposta. Estas vagas serão de utilização particular, ou seja, fora do acordo com a Segurança Social, o que permitirá o alcance da sustentabilidade da instituição, conforme estudos de viabilidade realizados. A notoriedade, credibilidade e transparência da instituição permitiu obter um empréstimo bancário, que em conjunto com capitais próprios da instituição, tornou possível o arranque deste projeto, que está a ser concretizado desde Junho de 2016.

4. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

4.1. Conclusões

Através do presente estudo foi possível observar que as boas práticas de gestão utilizadas na ACS, são uma mais-valia para a organização no alcance dos seus objetivos e na supressão das suas dificuldades. Conseguiu-se perceber de que formas são utilizadas e qual a sua importância nas OSFL, em particular na ACS. O estudo reflete também qual a relevância para os decisores da ACS das estratégias e ações de marketing e comunicação e de que formas são utilizadas estas estratégias e ações na instituição.

Concluiu-se que a prestação de contas tem um papel importante para a ACS, traduzindo-se em inúmeras vantagens para a instituição, das quais se destaca a imagem transparente que lhe confere notoriedade e credibilidade na sociedade e comunidade em que está inserida, resultando em uma relação de proximidade com os seus interessados.

O posicionamento competitivo da ACS justifica-se pelo fato da instituição apresentar um modelo de governação mais aproximado ao modelo empresarial. Este permite o desenvolvimento de ações estratégicas, justificadas pelo fato da instituição ter uma equipa de Direção com um número reduzido de membros, conhecedores da realidade e com uma vasta experiência profissional, e de existir uma Diretora Geral que mantém uma relação de proximidade com a Direção, prestando contas formalmente.

O marketing e as suas estratégias e ações permitem, através de uma comunicação eficaz, divulgar o trabalho, os serviços, as atividades e todas as informações importantes sobre a instituição, revelando-se importante enquanto prática de gestão.

Através da metodologia de investigação escolhida, conseguiu-se analisar e compreender as estratégias e ações de marketing e comunicação utilizadas pela ACS em algumas situações como por exemplo, na divulgação dos seus serviços e atividades, na promoção da instituição, na sua

organização, gestão e capacidade logística, na relação com os seus interessados, na angariação de fundos e donativos, no desenvolvimento de parcerias e protocolos, entre outros, que não foram relevantes para o presente estudo.

As estratégias e ações desenvolvidas na instituição revelam que o marketing e a comunicação, têm um importante papel na estratégia global da ACS, refletida numa reputação e notoriedade favorável, uma vez que a ACS é reconhecida como uma instituição modelar na sociedade e comunidade em que está inserida, refletindo-se indiretamente na organização bem sucedida de eventos de solidariedade (tais como a exposição de Natal) com o intuito de recolher donativos, cujo valor é significativo e tem contribuído para a sustentabilidade financeira da ACS. Adicionalmente, a implementação destas estratégias tem permitido estabelecer protocolos com entidades fornecedoras de serviços, contribuindo assim para uma otimização operacional da ACS. Verificou-se com este estudo que a ACS se apresenta como um bom exemplo em relação à utilização de práticas de gestão, dado que reconhece a importância da sua utilização no desenvolvimento dos seus serviços e atividades. Com a utilização destas boas práticas, poder-se-á considerar como uma IPSS que se encontra mais profissionalizada e equiparada a uma empresa lucrativa. Com esta profissionalização, a ACS tem tido sucesso na supressão das suas dificuldades e alcance dos seus objetivos, conseguindo satisfazer as necessidades dos seus utilizadores e outros interessados, e a construção do caminho para o alcance da sua sustentabilidade.

Os contributos teóricos analisados na revisão de literatura e os práticos observados na instituição conferem fiabilidade ao estudo. Consequentemente, revela-se importante para as IPSS que queiram iniciar-se ou desenvolver as práticas de gestão apresentadas, pelo que este estudo pode servir de exemplo para a realização de outros trabalhos similares.

4.2. Limitações

Como em todos os estudos, também este apresenta as suas limitações.

Exemplo disso é a falta de informação teórica disponível sobre as práticas de gestão existentes nas IPSS, sendo que a maioria da documentação disponível é sobre as OSFL no seu todo. A ausência dessa informação limita a aplicabilidade do trabalho apresentado nesta dissertação a outras IPSS, pelo que se sugere uma maior transparência das IPSS na disponibilização de informação governativa que permita avaliar a sustentabilidade das práticas.

Outra limitação encontrada é o fato de na presente dissertação, apenas ter sido estudado um caso. Assim, as conclusões obtidas poderão estar condicionadas à IPSS em estudo, uma vez que um maior número de casos traria uma maior amplitude ao estudo.

4.3. Sugestões de Pesquisa Futura

Sugere-se a realização de estudos similares, aplicado a outros casos, tentando aferir a realidade de outras IPSS.

Poderá também ser efetuado um estudo comparativo entre diferentes IPSS, com o intuito de apurar as diferenças existentes na aplicabilidade das temáticas em estudo e as semelhanças que poderão existir.

Seria também interessante existirem mais estudos sobre a introdução e utilização de práticas de gestão nas IPSS, comparando o cenário anterior e posterior à introdução dessas práticas, dado que esta é uma necessidade emergente neste tipo de instituições e que poderá trazer inúmeras vantagens no seu dia-a-dia.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amado, M. (2007) "Qualificar o Terceiro Sector: uma perspectiva de formação". *Veze e Voz*, nº 1, Série II, Ano XV, pp. 51-56.
- Amaral, N. (2013) "*Da Dependência e Vulnerabilidade à Sustentabilidade e Autonomia do Terceiro Setor? O Caso do Concelho de Santa Marta de Penaguião*". Dissertação de Mestrado em Serviço Social: Território e Desenvolvimento. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.
- Alexander, J. A., Morlock, L. L., & Gifford, B. D. (1988) "The Effects of Corporate Restructuring on Hospital Policymaking". *HSR: Health Services Research*. Vol. 23 (2), pp. 311-337.
- Alexander, J. A., Weiner, B. J. (1998) "The Adoption of the Corporate Model by Nonprofit Organizations". *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 8 (3), pp. 223-242.
- Andresean, A.R., Goodstein, R.C. & Wilson, J.W. (2005) "Transferring "Marketing Knowledge" to the Nonprofit Sector". *California Management Review*, Vol.47 (4), pp. 46-67.
- Anreder, E. (2015) "Communicating the Value of Your Benefits". *Benefits Magazine*, Vol. 52 (5), pp. 28-33.
- Araújo, C., Pinto, E.M.F., Lopes, J., Nogueira, L. & Pinto, R. (2008) "Estudo de Caso". Métodos de Investigação em Educação. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho.
- Blery, E., Katseli, E. & Tsara, N. (2010) "Marketing for a non-profit organization". *Int Rev Public Nonprofit Mark*, Vol. 7, pp. 57-68.
- Bryce, H. J. (2007) "The Public's Trust in Nonprofit Organizations: The Role of Relationship Marketing and Management". *California Management Review*, Vol. 49 (4), pp. 112-131.
- Campos, L.M., Silveira, R.B. & Marcon, R. (2007) "Elementos do Marketing na Captação de Recursos do Terceiro Setor". *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 8 (3), pp. 104-127.
- Cross, A. (2006) "Nonprofit Communications From A Corporate Communications ViewPoint". *Business Communication Quarterly*, Vol. 69 (3), pp. 316-319.

Coutinho, C. P. & Chaves, J. H. (2002) “O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal”. *Revista Portuguesa de Educação*. Vol. 15 (1), pp. 221-243.

Dolan, D. A. (2002) “Training Needs of Administrators in the Nonprofit Sector. What Are They and How Should We Address Them?”. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 12 (3), pp. 277-292.

Farias, M. M., Pitombo, T.C.D.T. & Zacaria, R.B. (2015) “Processo de Planejamento da Comunicação Integrada de Marketing: Pedigree Adotar é Tudo de Bom”. *Revista FSA Teresina*, Vol. 12 (6), pp. 03-26.

Florea, V.N. (2014) “Implementing a Model of Strategic Communication To Obtain Organizational Performance”, *Revista Academiei Fortelor Terestre*, Vol. 3 (75), pp. 256-266.

França, L.V.S., Neto, L. M. S. & Lucena, M.P. (2013) “A Importância da Comunicação Integrada de Marketing: case Delta Café Expresso x Café São Braz. XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região do Nordeste – Mossoró – RN – 12 a 14/06/2013. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.

Franco, R.C. (2005) “Defining the Nonprofit Sector: Portugal. Working Papers of The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Working Paper Number 43. The Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies.

Franco, R. C. (2012) “Marketing nas OSFL”. IN: Azevedo, C., Franco, R.C. & Meneses, J.,W. (Eds.) *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos – O Desafio da Inovação Social*, 3ª Ed. Porto: Positiv Agenda – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Geer, B. W., Maher, J. K. & Cole, M. T. (2008) “Managing Nonprofit Organizations. The Importance of Transformational Leadership and Commitment to Operating Standards for Nonprofit Accountability”. *Public Performance & Management Review*, Vol. 32 (1), pp. 51-75.

Gillham, B. (2000) “*Case Study Research Methods*”. London, New York: Continuum

Gundlach, T.G., & Wilkie, L.W. (2009) "The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision". *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 28 (2), pp. 259-264.

Grace (2016) "Giro do Giro 2015". Disponível em http://www.grace.pt/ckfinder/userfiles/files/AF_Giro_2016_RGB_72dpi_compressed%20site%20GRACE.pdf, acessado em: 26 de Junho de 2016.

Harris, E., Petrovits, C. M. & Yetman, M. H. (2015) "The Effect of Nonprofit Governance on Donations: Evidence from the Revised Form 990". *The Accounting Review*, Vol. 90 (2), pp. 579-610.

Hartnett, B., & Matan, R. (2011) "Marketing Your Nonprofit Organization". Disponível em <http://sobel-cpa.com/sites/default/files/whitepaper%20Marketing.pdf>, acessado em: 22 de Março de 2016.

Henley, T. K. (2001) "Integrated Marketing Communications for Local Nonprofit Organizations: Developing an Integrated Marketing Communications Strategy". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 9 (1/2), pp. 141-155.

INE, I.P., CASES (2013) "Conta Satélite da Economia Social 2010". Instituto Nacional de Estatística, Cooperativa António Sérgio para Economia Social, CIPRIL. Lisboa, Portugal.

Iosim, I., & Popescu, G. (2015) "Some Aspects of Communication Strategies Used In Tourism". *Research Journal of Agricultural Science*. Vol 47 (4), pp. 95-98.

Jegers, M. (2009) "Corporate Governance in Nonprofit Organizations. A Nontechnical Review of the Economic Literature". *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 20 (2), pp. 143-164.

Kotler, P., & Levy J.S. (1969) "Broadening the Concept of Marketing". *Journal of Marketing*, Vol.33, pp.10-15.

Kotler, P., & Murray, M. (1975) "Third Sector Management – The Role of Marketing". *Public Administration Review*, Vol. 35 (5), pp. 467-472.

LeRoux, K., & Feeney, M. K. (2013) "Factors Attracting Individuals to Nonprofit Management over Public and Private Sector Management". *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 24 (1), pp. 43-62.

Maier, F., Meyer, M. & Steinbereithner, M. (2016) "Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 45 (1), pp. 64-86.

Maric, I. (2011) "Excellence of Nonprofit Organization". *Annals & Proceedings of DAAAM International*, Vol. 22 (1), pp. 0007-0008.

Martins, R. (2012) "Comunicação de Gestão da Mudança: Como (Re)Criar uma Organização de Confiança no Terceiro Sector!". IN: Azevedo, C., Franco, R.C. & Meneses, J.,W. (Eds.) *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos – O Desafio da Inovação Social*, 3ª Ed. Porto: Positiv Agenda – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Monteiro, A.C., Caetano, J., Marques, H. & Lourenço, J. (2008) "Fundamentos de Comunicação" 2ª Ed. Lisboa, Edições Sílabo.

Neto, B. R. S. (2013) "Comunicação Corporativa e a Reputação Empresarial". *GVExecutivo*. Vol. 12 (1), pp. 22-26.

Pavlovic, J., Lalic, D., & Djuraskovic, D. (2014) "Communication of Non-Governmental Organizations via Facebook Social Network". *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. Vol. 25 (2), pp. 186-193.

Quintão, C. (2004) "Terceiro Sector – elementos para referenciação teórica e conceptual". V Congresso Português de Sociologia – Universidade do Minho – Braga – 12 a 15/05/2004. *Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção*; Atelier: Mercados Emprego e Trabalho.

Ries, A., & Trout, J. (1993) "As 22 Consagradas Leis do Marketing", São Paulo: Makron, McGraw-Hill, Ltda.

Ruela, A., & Albuquerque, C. (2015) “*Intervenção Social e Processos de Accountability: Como Conciliar Interesses e Expectativas entre Diferentes Stakeholders*”. Lisboa, Universidade Lusíada.

Ruela, A. F. G. (2013) “*Accountability em Instituições Particulares de Solidariedade Social: Um Estudo Exploratório*”. Dissertação de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo. Coimbra, Universidade de Coimbra.

Sargeant, A. (2001) “Relationship Fundraising. How To Keep Donors Loyal”. *Nonprofit Management & Leadership*. Vol 12 (2), pp. 177-192.

Santos, N.N. (2012) “Os Caminhos da Comunicação no Sector das OSFL”. IN: Azevedo, C., Franco, R.C. & Meneses, J.W. (Eds.) “*Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos – O Desafio da Inovação Social*”, 3ª Ed. Porto: Positiv Agenda – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Smith, S. R. (2012) “Changing Government Policy and Its Implications for Nonprofit Management Education”. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 23 (1), pp. 29-41.

Smith, P. C., & Richmond, K. A. (2007) “Call For Greater Accountability Within The U.S. Nonprofit Sector”. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, Vol. 11 (2), pp. 75-87.

Sousa, S., Batista, F., Medeiros, J., Barroqueiro, M. & Serrenho, T. (2012) “As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica”. Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade. CNIS. Millenium BCP.

Wang, L., & Ashcraft, R. F. (2012) “Needs Assessment and Curriculum Mapping. Enhancing Management Skills of the Nonprofit Workforce”. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 23 (1), pp. 121-136.

Wiggill, M. N. (2011) “Strategic communication management in the non-profit sector: a simplified model”. *Journal of Public Affairs*, Vol. 11 (4), pp 226-235.

Yin, R. K. (2001) “*Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*”, 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman.

6. ANEXOS

ANEXO 1 – Entrevista ao Presidente da Associação Casapiana e Solidariedade

1. Identificação do Entrevistado

1.1. Nome

1.2. Género

1.3. Área de Formação

1.4. Profissão anterior

1.5. Número de mandatos enquanto Presidente da Associação Casapiana de Solidariedade?

1.6. Quais as responsabilidades associadas à função que desempenha?

2. Terceiro Setor e Instituição

2.1. Considera que as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) apresentam um papel cada vez mais importante no panorama social nacional? Porquê?

2.2. Como vê o papel do Estado em relação às IPSS e restantes organizações do terceiro setor? E com a ACS?

2.3. Quais considera que sejam os principais objetivos a alcançar pela ACS de modo a garantir uma boa prestação de serviços e alcançar a sua missão?

2.4. Quais as principais dificuldades sentidas pela Instituição no desenvolvimento e prestação de serviços, e no cumprimento da sua missão?

2.5. Qual a importância de atrair recursos financeiros e humanos para a Instituição?

2.6. O fato de existirem inúmeras IPSS reforça a necessidade de existir um pensamento mais estruturado e planeado por forma a satisfazer as necessidades dos seus atuais e potenciais utilizadores?

2.7. Quais os projetos futuros da Instituição?

3. Práticas de Gestão - *Accountability* e *Corporate Governance*

- 3.1. Qual o número de membros pertencentes à Direção da ACS?
- 3.2. Qual deverá ser, na sua opinião, o modelo de liderança a adotar pelas IPSS para garantirem o cumprimento dos seus objetivos, ultrapassarem as suas dificuldades, e garantirem o cumprimento da sua missão?
- 3.3. Como descreve o modelo de liderança da Associação Casapiana de Solidariedade?
- 3.4. Na sua opinião qual a importância da introdução de práticas de gestão, utilizadas pelas empresas lucrativas, nas organizações sem fins lucrativos?
- 3.5. Considera que seja importante existir uma profissionalização das Instituições pertencentes ao Terceiro Setor? Porquê?
- 3.6. A ACS, atualmente, responde à crescente necessidade de profissionalização das organizações sem fins lucrativos? Se sim, quais as vantagens e principais dificuldades?
- 3.7. A ACS tem como prática comum prestar contas aos seus Clientes, Sócios e Parceiros sobre o trabalho e desempenho da organização? Se sim, quais as vantagens?
- 3.8. Como é feita a Comunicação ao nível da prestação de contas?
- 3.9. Pensa ser importante para uma boa prestação de contas, a existência de Códigos de Conduta e Ação e de condutas éticas? Porquê?
- 3.10. Considera que a prestação de contas permite uma maior notoriedade e transparência da Instituição? Porquê?
- 3.11. As informações prestadas aos interessados, sobre a estrutura e Direção da organização, contribuem para um maior número de doações por parte dos Clientes, Sócios, Parceiros e possíveis interessados da instituição? Porquê?
- 3.12. Considera que tem existido uma crescente necessidade das organizações sem fins lucrativos apresentarem uma imagem transparente? Porquê?

3.13. Na sua opinião, a prestação de contas e um modelo de liderança corporativa permite uma maior transparência da Instituição junto dos interessados da ACS? Porquê?

3.14. Na sua opinião, a prestação de contas e um modelo de liderança corporativa permitem obter um maior número de donativos por parte dos interessados da ACS? Porquê?

4. Marketing e Comunicação

4.1. Existe um departamento específico de Marketing na Instituição?

4.2. Considera importante a adoção de estratégias de Marketing e Comunicação por parte das organizações sem fins lucrativos? Porquê?

4.3. Considera o Marketing e a Comunicação importantes para a Instituição? Porquê?

4.4. A Instituição dispõe de um orçamento específico para o Marketing e Comunicação?

4.5. A Comunicação assume um papel de destaque na estratégia global da Instituição? Porquê?

4.6. As novas tecnologias (Internet, Redes Sociais) assumem um importante papel enquanto meios de comunicação para a ACS? Se sim, porquê?

4.7. Considera que o Marketing e as suas estratégias, aliadas a uma Comunicação eficaz, desenvolvem uma reputação favorável e uma maior transparência da Instituição junto dos seus interessados e sociedade em geral? Porquê?

4.8. Qual considera ser a relação entre a ACS e os seus clientes, sócios e parceiros?

5. Sustentabilidade

5.1. A sustentabilidade é um dos principais objetivos da ACS? Se sim, o que é feito neste sentido?

5.2. Na sua opinião, é possível alcançar a sustentabilidade da ACS através de uma boa prestação de contas, de um modelo de liderança corporativo e de uma Comunicação eficaz aliada às estratégias de Marketing? Justifique.

ANEXO 2 – Entrevista à Diretora Geral da Associação Casapiana de Solidariedade

1. Identificação do Entrevistado

1.1. Nome

1.2. Género

1.3. Área de Formação

1.4. Profissão anterior

1.5. Número de anos enquanto trabalhadora da ACS?

1.6. Quais as responsabilidades associadas à função que desempenha?

2. Terceiro Setor e Instituição

2.1. Como vê o papel do Estado em relação às IPSS e restantes organizações do terceiro setor?
E com a ACS?

2.2. Em traços gerais, qual a Missão da Associação Casapiana de Solidariedade?

2.3. Quais considera que sejam os principais objetivos a alcançar pela ACS de modo a garantir uma boa prestação de serviços e alcançar a sua missão?

2.4. Quais as principais dificuldades sentidas pela Instituição no desenvolvimento e prestação de serviços, e no cumprimento da sua missão?

2.5. Como vê a ACS ao nível dos serviços e atividades prestadas?

2.6. Na sua opinião, quais as mais-valias que a ACS apresenta face a outras instituições?

2.7. As opiniões dos residentes da ACS são ponderadas no desenvolvimento dos serviços e atividades prestadas pela Instituição? Como são ponderadas?

2.8. Qual a importância de atrair recursos financeiros e humanos para a Instituição?

3. Práticas de Gestão - *Accountability* e *Corporate Governance*

3.1. É importante que a Diretora Geral e a Direção da ACS mantenham uma relação de proximidade para a instituição alcançar os seus objetivos? Porquê?

3.2. Quais considera serem as principais diferenças, ao nível da gestão, entre a atual Direção da ACS e as antigas e de que forma influenciam a instituição?

3.3. Na sua opinião qual a importância da introdução de práticas de gestão, utilizadas pelas empresas lucrativas, nas organizações sem fins lucrativos?

3.4. Considera que seja importante existir uma profissionalização das Instituições pertencentes ao Terceiro Setor? Porquê?

3.5. A ACS, atualmente, responde à crescente necessidade de profissionalização das organizações sem fins lucrativos? Se sim, quais as vantagens e principais dificuldades?

3.6. Enquanto Diretora Geral, de que maneira presta contas à Direção da ACS?

3.7. A ACS tem como prática comum prestar contas aos seus Clientes, Sócios e Parceiros sobre o trabalho e desempenho da organização? Se sim, quais as vantagens?

3.8. Como é feita a Comunicação ao nível da prestação de contas?

3.9. Considera que tem existido uma crescente necessidade das organizações sem fins lucrativos apresentarem uma imagem transparente? Porquê?

3.10. Quais pensa serem as principais vantagens de existir, por parte das organizações sem fins lucrativos, uma imagem transparente?

3.11. Considera que a prestação de contas permite uma maior notoriedade e transparência da Instituição? Porquê?

3.12. Existe um manual de procedimentos e códigos de conduta e ação na ACS? Se sim, como é garantido o seu cumprimento?

4. Marketing e Comunicação

4.1. Existe um departamento específico de Marketing na Instituição?

4.2. Considera importante a adoção de estratégias de Marketing e Comunicação por parte das organizações sem fins lucrativos? Porquê?

4.3. A Comunicação assume um papel de destaque na estratégia global da Instituição? Porquê?

4.4. Quais os meios de Comunicação utilizados pela Instituição?

4.5. As novas tecnologias (Internet, Redes Sociais) assumem um importante papel enquanto meios de comunicação para a ACS? Se sim, porquê?

4.6. Por quem é feita a gestão das redes sociais e dos conteúdos disponibilizados?

4.7. Considera que uma Comunicação eficaz ajuda na captação de recursos? Porquê?

4.8. Considera que o Marketing e as suas estratégias, aliadas a uma Comunicação eficaz, desenvolvem uma reputação favorável e uma maior transparência da Instituição junto dos seus interessados e sociedade em geral? Porquê?

4.9. Qual pensa ser, na sua opinião, a imagem da Instituição na sociedade?

4.10. O que entende que poderia ser feito para melhorar a imagem da Instituição?

4.11. A ACS pretende continuar a investir no Marketing e na Comunicação? Porquê?

4.12. São feitas algumas ações de promoção externa?

4.13. Qual considera ser a relação entre a ACS e os seus clientes, sócios e parceiros?

5. Sustentabilidade

5.1. Na sua opinião, é possível alcançar a sustentabilidade da ACS através de uma boa prestação de contas, de um modelo de liderança corporativo e de uma Comunicação eficaz aliada às estratégias de Marketing? Justifique.