



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

## **Mestrado em Marketing**

### **A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NAS INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: O CASO DAS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL**

**MARTA MARIA ABREU OLIVEIRA LOURENÇO**

Orientação: Prof. Doutor José Manuel Cristóvão Veríssimo

Júri:

Presidente: Prof. Doutor João José Quelhas Mesquita Mota, Professor Catedrático, do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Prof. Doutor Pedro Manuel da Silva Picaluga Nevado, Professor Auxiliar, do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Prof. Doutor José Manuel Cristóvão Veríssimo, Professor Auxiliar, do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Fevereiro 2011

## RESUMO

A utilização do Marketing no sector não lucrativo é cada vez mais importante e notória nas organizações sem fins lucrativos. Embora ainda haja pouca investigação nesta área, a introdução das ferramentas do Marketing nestas organizações, como a orientação para o mercado, tem sido alvo de boas críticas pelas vantagens que lhe são reconhecidas.

Neste estudo foi considerado o caso específico das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) portuguesas, e foi avaliada a sua orientação para o mercado nas perspectivas dos dois maiores grupos de intervenientes: beneficiários/utentes e benfeitores.

A recolha dos dados foi conseguida pela utilização da metodologia quantitativa, através da qual foi enviado, por e-mail, um questionário para as IPSS portuguesas.

Os resultados mostraram que as IPSS portuguesas estão orientadas para o mercado tanto na perspectiva dos benfeitores como na dos beneficiários, evidenciando um comportamento mais proactivo em relação a este último grupo. Não se verificaram diferenças significativas na orientação para o mercado das IPSS estudadas, tendo em conta algumas das suas características, como a sua área de actuação, o número de beneficiários, o número de voluntários e a fonte de recursos.

Palavras-chave: Instituições sem fins lucrativos, Instituições Particulares de Solidariedade Social Portuguesas, Orientação para o mercado, Beneficiários, Benfeitores.

## ABSTRACT

The use of marketing in the nonprofit sector is increasingly important and prominent in nonprofit organizations. While there is still little research in this area, the introduction of marketing tools in these organizations, as market orientation, has received good critics by the benefits that are recognized.

This study is about specific case of Portuguese nonprofit organizations (NPOs), called private organizations of social solidarity (IPSS), and aims to ascertain the existence of market orientation in both users and donors perspectives.

Data collection was achieved by using the quantitative methodology and a survey was sent to Portuguese IPSS, by e-mail.

The results demonstrate that Portuguese IPSS are, in fact, market oriented to both users and donors, revealing a more proactive behavior in relation to their users.

No significant differences were found in market orientation of the studied IPSS, taking into account some of its characteristics, as its area of operation, the number of users, the number of volunteers and their method of collecting funds.

Key words: Nonprofit organizations, Portuguese Private Organizations of Social Solidarity Market Orientation, Users, Donors.

## ÍNDICE GERAL

1	INTRODUÇÃO .....	8
1.1	Introdução .....	8
1.2	Enquadramento e relevância do tema .....	8
1.3	Objectivos .....	9
1.4	Metodologia .....	10
1.5	Estrutura da tese.....	10
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	12
2.1	Introdução .....	12
2.2	O Marketing nas Instituições sem fins lucrativos.....	12
2.2.1	A introdução do conceito do Marketing no sector não lucrativo.....	13
2.2.2	Desafios da aplicação dos princípios do marketing nas ISFL .....	15
2.2.3	Adaptação da linguagem do Marketing ao sector não lucrativo.....	17
2.2.4	As vantagens da utilização do Marketing nas ISFL .....	19
2.3	A Orientação para o Mercado .....	20
2.3.1	A Orientação para o Mercado nas ISFL .....	21
2.3.2	As dimensões da Orientação para o mercado .....	22
2.3.3	A “Orientação social” .....	23
2.4	O Terceiro Sector em Portugal – o caso das IPSS.....	24
2.4.1	As Instituições Particulares de Solidariedade Social .....	25
2.5	Conclusão .....	27
3	MODELO DE PESQUISA .....	28
3.1	Introdução .....	28
3.2	Modelo Teórico adoptado.....	28
3.3	Definição do Problema e Objectivos .....	29
3.4	Conclusão .....	32
4	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	33
4.1	Introdução .....	33
4.2	Método da Recolha de dados .....	33

4.2.1	Tipo de Pesquisa .....	33
4.2.2	Características da amostra.....	34
4.3	Desenvolvimento do questionário .....	34
4.4	Mensuração e escalas.....	35
4.5	Análise e aperfeiçoamento das variáveis .....	35
4.6	Composição dos índices sintéticos .....	36
4.7	Recodificação de variáveis .....	40
4.8	Conclusão .....	41
5	ANÁLISE EMPÍRICA .....	42
5.1	Introdução .....	42
5.2	Caracterização dos questionários recebidos .....	42
5.3	Análise Descritiva.....	46
5.4	Comparação de médias – Análise das hipóteses.....	50
5.5	Análise Correlacional .....	54
5.6	Conclusão .....	56
6	CONCLUSÃO .....	58
6.1	Introdução .....	58
6.2	Discussão .....	58
6.2.1	Objectivo 1 – Orientação para o Mercado nas IPSS portuguesas, avaliando as diferenças entre os beneficiários e os benfeitores.....	59
6.2.2	Objectivo 2 – Influência de algumas características das IPSS no grau de orientação para o mercado. ....	60
6.3	Contribuições para a teoria e para a gestão .....	62
6.4	Limitações.....	63
6.5	Recomendações para pesquisas futuras .....	64
6.6	Conclusão .....	65
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXOS.....		72
Anexo 1 – E-mail que continha o questionário .....		73
Anexo 2 – Questionário enviado às IPSS .....		74
Anexo 3 – As IPSS em Números .....		79

Anexo 4 – Análise da Normalidade .....	80
Anexo 5 – Recodificação de variáveis .....	80

## ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 4.1 – Componente final das variáveis – Conhecimento do sector.....	38
Tabela 4.2 – Componente final das variáveis – Disseminação da Informação .....	39
Tabela 4.3 – Componente final das variáveis – Resposta .....	40
Tabela 5.1 – Caracterização das IPSS .....	43
Tabela 5.2 – Caracterização dos respondentes .....	45
Tabela 5.3 – Estatística descritiva – Conhecimento do sector .....	46
Tabela 5.4 – Estatística descritiva – Disseminação da informação.....	47
Tabela 5.5 – Estatística descritiva – Resposta às necessidades e expectativas .....	48
Tabela 5.6 – Diferença de médias da orientação para o mercado para os beneficiários e benfeitores .....	50
Tabela 5.7 – Coeficientes de correlação de Pearson .....	55
Tabela 5.8 – Coeficientes de correlação de Pearson - Benfeitores.....	55
Tabela 5.9 – Coeficientes de correlação de Pearson - Beneficiários.....	56
Tabela 5.10 – Resultados das Hipóteses testadas .....	57

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Introdução**

Neste capítulo será apresentado o tema de investigação, suportada na revisão de literatura, bem como a sua relevância para a autora. São também referidos os objectivos e as hipóteses de pesquisa e a metodologia de análise utilizada. Por fim faz-se uma perspectiva da estrutura desta tese.

## **1.2 Enquadramento e relevância do tema**

Embora a aplicação do Marketing às organizações sem fins lucrativos seja uma área pouco explorada em Portugal, o mesmo não sucede noutros países como os Estados Unidos da América e o Reino Unido (Rees, 1998).

O sector não lucrativo tem vindo a crescer e a sua importância na sociedade é cada vez mais notada (Salamon e Anheier, 1999), por isso vários autores replicaram o estudo da orientação para o mercado nas ISFL para outros países que incluem o Reino Unido (Balabanis et al., 1997), Austrália (Caruana et al., 1997), Espanha (Cervera et al., 2001; Vásquez et al., 2002) e Portugal (Macedo e Pinho, 2003).

O marketing pode ser aplicado no sector da caridade desde que sejam devidamente adaptadas as suas técnicas, ferramentas, linguagem, ao contexto social destas instituições e às relações que estas têm (ou desejam ter) com todos os seus intervenientes – beneficiários, benfeitores, técnicos profissionais e voluntários (Helming et al. 2004).



Actualmente existe pouca pesquisa nesta área em Portugal (Macedo e Pinho, 2006). Desta forma, a partir deste estudo, pretende-se conhecer melhor a realidade na qual estão inseridas as IPSS portuguesas, no que diz respeito à sua orientação para a sociedade e suas necessidades.

Sendo assim, ao ser conhecida a realidade desta temática em Portugal, as IPSS poderão conhecer as mais-valias que o Marketing lhe poderá trazer, tal como contribuir para uma maior notoriedade na sociedade, uma melhor comunicação das suas necessidades e uma mais vantajosa angariação de fundos.

Para além da já mencionada relevância concreta para as IPSS, o estudo desta aplicabilidade do marketing ao sector não lucrativo pode também contribuir para o desenvolvimento da filosofia do Marketing (Bajde, 2006).

### **1.3 Objectivos**

Para implementação do marketing nas ISFL, é necessário conhecer bem o “mercado”, bem como os comportamentos e preferências dos clientes (Andreasen et al., 2005). Esta investigação, pretende perceber se as IPSS em Portugal aplicam as técnicas do Marketing – neste caso a Orientação para o mercado – na sua organização, bem como perceber se algumas das suas características podem influenciar o seu grau de orientação para o mercado.

Face ao exposto, coloca-se a seguinte questão de pesquisa:

**As Instituições Particulares de Solidariedade Social portuguesas aplicam a Orientação para o mercado na gestão das necessidades dos beneficiários e nas expectativas dos benfeitores?**

Os objectivos que pretendem responder a esta questão são:

**Objectivo 1:** Perceber se as IPSS, no geral, implementam a Orientação para o Mercado, avaliando as diferenças em relação aos beneficiários e aos benfeitores.

**Objectivo 2:** Avaliar a influência de algumas características das IPSS (área de actuação, número beneficiários e voluntários, diversidade de fontes de recursos) no grau de orientação para o mercado.

## **1.4 Metodologia**

Face ao problema de investigação e aos objectivos acima identificados, o trabalho empírico foi baseado num estudo exploratório de natureza quantitativa, recorrendo a um questionário *online* e utilizando uma amostragem não probabilística, por conveniência, tendo sido efectuado às IPSS que possuíam e-mail.

Os emails foram dirigidos aos presidentes ou directores das IPSS, por terem uma visão holística sobre toda a actividade da instituição e por conhecerem todos os intervenientes que são servidos (beneficiários e benfeitores).

## **1.5 Estrutura da tese**

A presente tese está organizada em seis capítulos.

No Capítulo 2 é feita uma revisão da literatura, já existente, sobre o tema, que inclui a introdução do marketing nas ISFL, a definição da orientação para o mercado e sua adaptação às ISFL, e uma breve descrição do sector não lucrativo em Portugal, sendo destacadas as IPSS, que são o objecto de estudo desta tese.

No Capítulo 3 é apresentado o modelo teórico, no âmbito do problema identificado, e suportado na revisão da literatura, formulando-se as hipóteses do estudo.

O Capítulo 4 identifica a metodologia de investigação utilizada, onde se inclui o processo de recolha de dados, o desenvolvimento dos questionários e a construção final das variáveis e das escalas.

No Capítulo 5 é efectuada a análise empírica dos resultados, através da utilização de testes estatísticos. As diversas técnicas estatísticas permitiram testar as hipóteses de investigação.

O Capítulo 6 apresenta as principais conclusões do estudo, contributos para a teoria e para a gestão e finaliza referindo as limitações e recomendações para futuras pesquisas.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Introdução**

No presente capítulo é feita a revisão da literatura do tema a analisar, e apresentadas as principais fontes de literatura que sustentam a investigação.

Começa-se por contextualizar a evolução do marketing na adaptação das suas teorias e principais ferramentas, às Instituições sem fins lucrativos (ISFL). Seguidamente é exposto o conceito da Orientação para o Mercado, bem como o seu desenvolvimento e integração nas organizações sem fins lucrativos.

Conclui-se o capítulo, com a caracterização do Terceiro Sector em Portugal (sector não lucrativo), e em especial das Instituições Particulares sem fins lucrativos (IPSS), que são o objecto de estudo desta tese.

### **2.2 O Marketing nas Instituições sem fins lucrativos**

A implementação do conceito do marketing caracteriza a intenção de uma organização em entregar valor aos seus clientes, de forma contínua, ao satisfazer necessidades e desejos (Narver e Slater, 1994)

De acordo com Hall (1987), uma ISFL é definida como um conjunto de pessoas que se unem por causa de um dos seguintes propósitos:

- Executar tarefas públicas que lhe foram delegadas pelo Estado
- Executar tarefas públicas para as quais existe uma procura que nem o Estado nem as empresas conseguem dar resposta

- Influenciar a direcção das políticas do Estado, das empresas do sector lucrativo e de outras ISFL

Para Shapiro (1973), existem quatro conceitos-chave do marketing que se podem aplicar ao contexto das organizações sem fins lucrativos: o auto-interesse da transacção ou troca no qual tanto o vendedor como o comprador acreditam receber mais valor do que o que abdicam; a “tarefa” do marketing, que acima de tudo tem como objectivo a satisfação das necessidades dos clientes; o marketing-mix, de onde provêm as ferramentas utilizadas pelos marketeers; e a ideia da competência distinta, onde a organização se foca no que faz melhor e de onde consegue maximizar o seu proveito.

Helming et al. (2004) afirmam que a principal diferença da aplicação do marketing nas empresas do sector lucrativo para as organizações sem fins lucrativos, é que nesta última há uma multiplicidade de intervenientes a quem é necessário dar respostas. As estratégias de marketing tanto têm de ajudar a angariar recursos (tempo dos voluntários, dinheiro dos benfeitores), como têm de servir para alocar recursos como por exemplo, divulgar uma campanha para persuadir as pessoas a deixarem de fumar, promover campanhas de sensibilização de cuidados médicos, ou campanhas para apelar ao voto (Shapiro, 1973).

### **2.2.1 A introdução do conceito do Marketing no sector não lucrativo**

O ponto de partida da introdução do marketing no sector não lucrativo data do final da década de 60, Kotler e Levy (1969) afirmam que o marketing não serve apenas para aplicar no sector empresarial, mas que constitui também uma ferramenta válida a aplicar ao sector não lucrativo, por considerarem que todas as organizações têm problemas de marketing e todas necessitam de os saber resolver. Esta teoria foi rejeitada tanto por

estudantes de marketing, como pelos administradores das organizações sem fins lucrativos. Na verdade, o marketing foi das últimas áreas da gestão a serem implementadas por estas organizações, já em meados da década de 70 (Kotler, 1979).

Não é muito comum as organizações de caridade terem um plano estratégico definido de como e quando vão actuar no mercado (Mindak e Bybee's, 1971), no entanto estes autores foram dos primeiros a defender a utilização das técnicas de marketing na angariação de fundos para estas organizações.

A gestão das ISFL começou por ser estudada pela Sociologia e pela Economia, mas rapidamente se percebeu que estas duas áreas não chegavam para resolver todos os “dilemas” destas instituições. Era necessário passar-se de uma administração amadora para uma profissional – principalmente no que toca à angariação de recursos – e foi a partir desta necessidade que foi introduzido marketing como área de estudo das ISFL (Helming et al., 2004).

Embora a aplicação do marketing nas organizações sem fins lucrativos seja uma realidade recente, cada vez mais se escrevem artigos relacionados com este tema em jornais académicos de grande referência (Helming et al., 2004). Os primeiros artigos científicos relacionados com este tema surgiram, a partir do final da década de 60, nalguns dos mais conceituados jornais académicos como o *Journal of Marketing*, o *Journal of the Academy of Marketing Science*, o *Journal of Business Research* e o *Journal of Direct Marketing* (Rees 1998). No entanto, onde se tem escrito mais artigos sobre o marketing nas instituições sem fins lucrativos, e que são referenciados com os principais jornais que abarcam este tema são dois: o *International Journal of Nonprofit*

*and Voluntary Sector Marketing* e o *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, onde foram escritos mais de 600 artigos entre 1999 e 2003 (Helming et al. 2004).

Vários sectores têm vindo a ser abordados nestes jornais, mas o que tem vindo a ser mais frequentemente estudado é o sector dos serviços sociais, onde os principais temas se centram em analisar o que as instituições de caridade podem fazer para promover angariações de fundos eficientemente, bem como as principais estratégias de comunicação que devem adoptar (Helming et al. 2004).

### **2.2.2 Desafios da aplicação dos princípios do marketing nas ISFL**

Apesar da já reconhecida mais-valia da aplicação do marketing nas ISFL, apenas algumas destas organizações incorporaram uma abordagem compreensiva do marketing, a maior parte das ISFL utilizam apenas uma ou outra função do marketing (Akchin, 2001).

A transferência do conhecimento, ferramentas e técnicas do marketing do sector lucrativo para o sector não lucrativo é de facto possível, mas este último tem particularidades que têm de ser contornadas. Pode ser mais difícil a gestão dos voluntários de uma ISFL do que os trabalhadores de uma empresa, pois os primeiros não têm espírito competitivo, querem apenas “praticar o bem” (Andreasen et al., 2005)

As grandes linhas orientadoras da gestão das ISFL passam obrigatoriamente pelos princípios da ética e da moral, pois a grande missão destas instituições é “fazer o bem”. O marketing social vem prometer mais responsabilidade social e mais ética ao modelo actual de marketing (Crane e Desmond, 2002). Embora houvesse muitos autores contra esta nova versão do marketing (ver por exemplo, Dawson, 1969; Lazer, 1969; Spratlen,

1970; Bell e Emory, 1971; Feldman, 1971; Sweeney, 1972), Kotler inicia esta adaptação do marketing incorporando preocupações como a moral e a como o meio social no estudo desta ciência.

Em 1972, Kotler aos dois elementos principais que caracterizavam o marketing, satisfação dos clientes e rentabilidade, juntou um terceiro – Bem-estar do cliente a longo prazo, argumentando que por vezes, o que seria desejável para os interesses individuais dos clientes, poderia ter efeitos negativos na sociedade. Como exemplos referiu o aumento da poluição devido ao incentivo à compra de um carro por pessoa, má nutrição devido a publicidade a comida de plástico, entre outros.

Um dos problemas que as ISFL enfrentam frequentemente é o facto de que o seu objectivo pode ir contrariamente ao comportamento do seu target (exemplo: campanhas sensibilização para a utilização do preservativo, para os toxicod dependentes deixarem as drogas, ou para os automobilistas utilizarem o cinto de segurança). Outro grande problema que o marketing enfrenta nas ISFL é o facto de ainda ser visto como indesejável, muito caro e ser um desperdício de dinheiro (Tscheulin e Helmig, 1998).

Há algumas características da gestão das empresas com fins lucrativos que podem ser exportadas para as ISFL, no entanto, há que ter sempre em conta as especificidades deste sector. A multiplicidade de intervenientes (benfeitores, voluntários, beneficiários e trabalhadores) é uma das mais importantes, pois todos têm necessidades diferentes para dar resposta (Parsons e Broadbridge, 2004).

Finalmente, outro dos grandes desafios da aplicação do marketing às ISFL é a qualificação (ou falta dela) das pessoas que trabalham nestas instituições. A maior parte das pessoas que trabalham o marketing nas ISFL não têm formação académica para



exercer tais funções, nem se demonstram muitos interessados em aprender o necessário para aplicar as técnicas e ferramentas do marketing. Como o sector não lucrativo é uma área onde não se pagam salários muito altos, há uma certa dificuldade em atrair profissionais do marketing (Akchin, 2001).

Parsons e Broadbridge (2004) defendem que se têm feito esforços para profissionalizar o sector não lucrativo, através da importação de profissionais do sector lucrativo (que implementam as técnicas utilizadas neste sector), de novas políticas de gestão (estabelecimento de objectivos) e dos novos tipos de voluntários (com formação académica).

Em 2001, Durst e Newell enumeraram algumas estratégias que podem contribuir para a profissionalização das ISFL: elaboração de um plano estratégico, introdução de novos processos, aumentar as oportunidades da participação dos trabalhadores da instituição na gestão da mesma, redefinir a missão organizacional e reorganizar a força de trabalho.

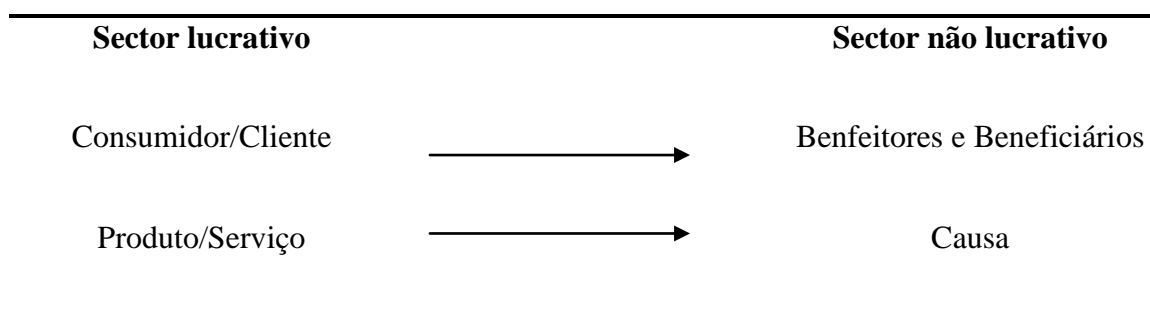
### **2.2.3 Adaptação da linguagem do Marketing ao sector não lucrativo**

A utilização do marketing numa qualquer instituição oferece um mais rico entendimento acerca do que se passa à sua volta e favorece a descoberta de novas oportunidades (Kotler, 1979). “Sensivelmente servindo e satisfazendo as necessidades humanas” (Kotler e Levy, 1969) terá de haver uma adaptação da linguagem, das técnicas e conceitos de marketing ao contexto e objectivos de cada organização. Esta definição deverá levar os especialistas em marketing das causas e ideias a perguntarem-se se estarão verdadeiramente centrados nas necessidades dos clientes, e não apenas centrados no serviço (Mindak e Bybee, 1971).

Kotler e Levy (1969) defenderam a utilização do marketing no terceiro sector (sector não lucrativo) ilustrando a sua posição com a seguinte analogia:

“... o marketing é uma actividade social que vai para além da venda de pastas de dentes, sabão ou aço. A propaganda política lembra-nos que um candidato político é “marketiado” como o sabão; o recrutamento de estudantes lembra-nos que as universidades também são marketiadas; e as angariações de fundos lembra-nos que as “causas” também são “marketiadas”.

Ao adaptar-se o marketing ao sector da caridade Bajde (2006) faz a seguinte comparação:



Ou seja, no sector não lucrativo a “causa” deve ser vendida a um benfeitor como é vendido um produto ou um serviço a um cliente, no sector lucrativo.

Sargeant (1999) defendem ainda que as comuns técnicas de marketing (na perspectiva da venda de produtos ou serviços) podem ser perfeitamente utilizadas pelas ISFL, mas neste caso na venda da sua “causa”.

Rados (1996) defende que a principal contribuição que o marketing pode trazer a uma ISFL é a aplicação das técnicas da Orientação para o consumidor, que no caso das ISFL

são os benfeitores, isto porque estes são a principal fonte de recursos da qual a instituição depende para dar continuidade à sua missão.

#### **2.2.4 As vantagens da utilização do Marketing nas ISFL**

As áreas das ISFL onde se pode verificar melhor o contributo do marketing, mas as que é dado maior ênfase são: a angariação de fundos, o planeamento de eventos e as estratégias de relações públicas. (Akchin, 2001)

Atrair recursos não consiste apenas em campanhas de recolha de fundos, mas também em obter o serviço dos voluntários, bens e serviços de empresas dispostas a ajudar (Shapiro, 1973)

Com o crescimento do sector não lucrativo, as técnicas do marketing podem ajudar as instituições sem fins lucrativos na auto-geração de fundos e na angariação de novos benfeitores e voluntários (Andreasen et al., 2005).

Andreasen et al. (2005) enumeraram vários outros factores que têm contribuído para o crescente interesse por parte das ISFL em aplicar as técnicas do marketing:

- As ISFL querem aprender novas formas de recolha de fundos (o governo tem baixado as verbas para este sector);
- Têm aprendido algumas técnicas de marketing com as empresas com fins lucrativos com quem já tiveram e têm alianças
- Novas formas filantrópicas, passando de doações pontuais para investimentos por parte das empresas nas ISFL
- Há cada vez mais ISFL a investirem em profissionais do marketing que lhes têm trazido muitos benefícios

### **2.3 A Orientação para o Mercado**

A orientação para o mercado é considerada uma importante ferramenta para uma organização ter vantagem competitiva e para aumentar a sua performance (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990; Jaworski e Kohli, 1993).

Kohli e Jaworski (1990) definem a orientação para o mercado como uma ferramenta que permite gerar conhecimento sobre as necessidades actuais e futuras dos clientes, difundindo este conhecimento pelos vários departamentos da organização, e dando respostas a estas necessidades.

Narver e Slater (1990) argumentam que a orientação para o mercado é constituída por três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para a concorrência, e coordenação inter-funcional; e por dois principais critérios: foco no longo prazo e rentabilidade.

Shapiro (1988) defende que uma organização para ser orientada para o mercado tem de possuir as seguintes características: possuir informação de todos os importantes influenciadores de compra; as estratégias e táticas da organização fazem-se inter-funcionalmente e inter-departamentalmente; e todos os departamentos tomam decisões de forma coordenada, assumindo um compromisso

A orientação para o cliente e para a concorrência consiste em todas as actividades que permitam adquirir mais informação sobre estes intervenientes para depois difundi-la por toda a empresa que através da coordenação inter-funcional irá utilizar essa informação para reunir todos os esforços dos vários departamentos, com o fim de gerar mais valor para o cliente (Narver e Slater, 1990)

A literatura de marketing confirma que implementar o conceito de marketing, usando o conceito da orientação para o mercado, resulta numa superior performance organizacional (Kara et al., 2004; Kohli e Jaworski, 1993; Slater e Narver, 1994; Pelham e Wilson, 1996).

### **2.3.1 A Orientação para o Mercado nas ISFL**

Para ser introduzida uma estratégia de orientação para o mercado nas ISFL é necessário estudar a orientação da instituição para os seus vários intervenientes tais como: benfeitores individuais, empresas, fundações, directores, trabalhadores, voluntários, beneficiários e o governo (Mei-Na e Sargeant, 2000).

A multiplicidade de intervenientes das ISFL é a característica que mais as difere das empresas com fins lucrativos, e muitas vezes existem conflitos de interesses entre eles (Kara et al., 2004). No entanto, os gestores das ISFL têm de ter conta esta multiplicidade dos intervenientes quando definem a missão da instituição, de modo a que sejam todos contemplados: influenciar os benfeitores a contribuir, atrair voluntários, procurar beneficiários que necessitem de ajuda específica, formar todos os funcionários para tratarem bem todos os restantes intervenientes na instituição (Andreasen e Kotler, 2003). A performance de uma ISFL pode ser medida pela sua capacidade em prover serviços aos seus intervenientes (beneficiários/utilizadores) e em atrair recursos (benfeitores) (Chan e Chau, 1998).

Gainer e Padyani (2001) defendem que o facto de uma organização ser orientada para o mercado pode promover bastante a sua reputação, e que esta cultura pode resultar numa maior satisfação dos seus beneficiários. Se for comunicado nos media que uma ISFL está a cumprir a sua missão, ao satisfazer as necessidades dos seus beneficiários e

utilizadores, a reputação desta instituição vai aumentar e conseqüentemente poderá ter impacto no aumento de benfeitores (Kara et al., 2004).

Kohli e Jaworski (1990) definem orientação para o mercado como um conjunto específico de actividades que transportam a filosofia da orientação para o mercado para a prática usando a geração de conhecimento, a disseminação do conhecimento e a resposta a essa informação com as imprescindíveis ferramentas para analisar e desenvolver estratégias de marketing, que se vão focar em atrair recursos para as organizações sem fins lucrativos.

### **2.3.2 As dimensões da Orientação para o mercado**

Kohli e Jaworski (1990) e mais tarde Kohli, Jaworski e Kumar (1993) operacionalizaram a orientação para o mercado baseando-se em três funções: geração de conhecimento, disseminação do conhecimento e a dar resposta a essa informação.

#### **Dimensão 1: Geração do conhecimento**

Nesta dimensão faz-se a recolha e análise da informação das características dos elementos que compõe o “mercado” da ISFL. Especificamente consegue-se obter dados acerca das necessidades actuais e futuras, desejos e expectativas tanto dos beneficiários, como dos benfeitores, e ainda sobre o impacto da regulação governamental, da concorrência, de tecnologia e outras alterações do sector (Macedo e Pinho, 2006). Esta é um a informação crucial (Gonzales et al., 2002). Uma organização com uma efectiva recolha de informação e capacidade de análise dessa informação, pode precisar com maior exactidão rápidas mudanças no sector e identificar o que os clientes dão valor (Pelham, 2000).

## **Dimensão 2: Disseminação do conhecimento**

Para operar eficientemente a orientação para o mercado, é necessário partilhar a informação recolhida com os restantes departamentos da organização. Esta informação deverá ser comunicada horizontalmente e verticalmente, para que todos os departamentos a possam assimilar (Vazquez et al. 2002). Uma performance superior da orientação para o mercado só poderá ocorrer se existir uma coordenação inter-funcional, e neste caso, a troca de informação é essencial (Han et al., 1998). Glazer (1991) e Quinn (1992) consideram que uma disseminação do conhecimento eficaz ou uma partilha de informação oferece aos marketeers a possibilidade de recolher diferentes interpretações da informação recolhida e assim poderão surgir novas ideias.

## **Dimensão 3: Resposta às necessidades**

Uma performance superior só pode ser alcançada se forem dada respostas às expectativas e necessidades dos benfeitores e beneficiários, de forma contínua. Depois da recolha e análise da informação, da partilha desta informação por todos os departamentos, terão de ser desenvolvidos planos de acção no que diz respeito às melhores estratégias de marketing a utilizar (Gonzalez et al., 2002). Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) enfatizam que a implementação de uma eficiente estratégia de orientação para o mercado depende da resposta que é dada às necessidades dos clientes.

### **2.3.3 A “Orientação social”**

No contexto das instituições sem fins lucrativos, há que adaptar a linguagem de marketing e toda a sua terminologia utilizada no sector lucrativo (Bajde, 2006). Assim

Liao et al. (2001) sugeriram que o conceito “Orientação para o mercado”, no contexto das instituições sem fins lucrativos fosse chamado de “Orientação Social”. Os autores sugeriram esta nova denominação, baseando-se na definição de marketing para o sector não lucrativo dada por Kotler e Levy’s (1969) – sensibilidade para servir e satisfazer as necessidades humanas.

Segundo Liao et al. (2001) a “orientação social” é composta por 6 componentes: orientação para o beneficiário ou receptor; orientação para os benfeitores ou fontes de recursos; orientação para os voluntários e para os técnicos; orientação para os restantes trabalhadores; empreendedorismo e “aprendizagem” social; e coordenação inter-funcional.

Uma entidade não lucrativa orientada para a sociedade cuida dos seus beneficiários, benfeitores, voluntários e trabalhadores, procura estabelecer parcerias com outras entidades, aprende com as experiências, e coordena as suas actividades com todos os departamentos (Zuluaga e Schneider, 2008).

## **2.4 O Terceiro Sector em Portugal – o caso das IPSS**

“Um sector entre o Estado e o Mercado, promotor de missões económicas e sociais, que prossegue o interesse público e cujo objectivo final não é a distribuição de lucros”

(OCDE, 2003)

### **O Terceiro Sector na Constituição da República Portuguesa**

#### **Artigo 82.º**

#### **Sectores de propriedade dos meios de produção**

1. É garantida a coexistência de três sectores de propriedade dos meios de produção.
2. O sector público [...]



3. O sector privado [...]

4. O sector cooperativo e social compreende especificamente:

- a) Os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, sem prejuízo das especificidades estabelecidas na lei para as cooperativas com participação pública, justificadas pela sua especial natureza;
- b) Os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais;
- c) Os meios de produção objecto de exploração colectiva por trabalhadores;
- d) Os meios de produção possuídos e geridos por pessoas colectivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objectivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista.

#### **2.4.1 As Instituições Particulares de Solidariedade Social**

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) têm por finalidade o exercício da acção social na prevenção e apoio nas diversas situações de fragilidade, exclusão ou carência humana, promovendo a inclusão e a integração social, desenvolvendo para tal, diversas actividades de apoio a crianças e jovens, à família, juventude, terceira idade, invalidez e, em geral, a toda a população necessitada.

De acordo com o artigo nº1 da Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro, entende-se por IPSS as entidades jurídicas constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa privada, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e prestação de serviços:

No âmbito da segurança social:

- a) Apoio a crianças e jovens;
- b) Apoio à família;
- c) Apoio à integração social e comunitária;
- d) Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de incapacidade de auto sustento;

No âmbito da protecção da saúde:

- e) Promoção e protecção, nomeadamente através de prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;

No âmbito da educação:

- f) Educação e formação profissional dos cidadãos;

No âmbito da habitação:

- g) Resolução dos problemas habitacionais das populações

Estes objectivos são concretizados nomeadamente, através de respostas de acção social em equipamentos e serviços bem como de parcerias em programas e projectos (art.º 4.º do EIPSS).

Uma vez registadas, as IPSS adquirem o estatuto de pessoas colectivas de utilidade pública, advindo daí, por parte do Estado, a atribuição de benefícios (isenções fiscais, apoios financeiros) e encargos (prestação de contas, obrigação de cooperação com a Administração Pública) – art.º 8.º do EIPSS. De acordo com o artigo nº2 do mesmo Decreto-Lei, as instituições revestem as seguintes formas:

- Associações de solidariedade social
- Associações de voluntários de acção social

- Associações de socorros mútuos
- Fundações de solidariedade social
- Irmandades da misericórdia

Em Portugal existem muitas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), em 2009 chegam perto das 5000 instituições, segundo o Padre Lino Maia, Presidente da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS). Podem-se consultar alguns números das IPSS portuguesas no anexo 3.

## **2.5 Conclusão**

Este capítulo abordou o conceito de Marketing adaptado às Instituições sem fins lucrativos, bem como as vantagens que as suas técnicas e ferramentas há muito utilizadas nas organizações do sector lucrativo, podem trazer à gestão das ISFL.

Durante anos, considerou-se que as bem sucedidas técnicas de marketing seriam para aplicar exclusivamente às empresas com fins lucrativos, no entanto alguns gestores de organizações sem fins lucrativos começaram a ganhar vantagem ao utilizar o marketing nas suas organizações. No entanto, a tendência nestas organizações era a de rejeitar decisivamente o marketing enquanto ferramenta de gestão. (Shapiro 1973).

De seguida foi definido o conceito de Orientação para o Mercado, sendo abordadas diferentes perspectivas. Abordou-se também a transferência deste conceito para as instituições sem fins lucrativos.

Para finalizar, foi feita uma abordagem ao sector não lucrativo em Portugal – o chamado Terceiro Sector – e em particular às IPSS e ao seu desenvolvimento ao longo dos anos.

### **3 MODELO DE PESQUISA**

#### **3.1 Introdução**

No seguimento da revisão de literatura apresenta-se neste capítulo o modelo teórico adoptado, com base na definição do problema e objectivos identificados. São formuladas as hipóteses, através da articulação das três vertentes do problema em análise: Orientação para o mercado das IPSS, em Portugal

#### **3.2 Modelo Teórico adoptado**

Existem várias medidas da orientação para o mercado das organizações (por exemplo: Churchill, 1979; Deshpande, 1993; Wrenn, La Tour e Calder, 1994; Wrenn, 1997), no entanto há duas escalas que são mais citadas nos artigos: a de Narver e Slater (1990) e a de Kohli et al. (1993).

A medida da orientação para o mercado de Narver e Slater (1990) é por três partes – orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação inter-funcional – e por dois critérios – foco no longo prazo e na rentabilidade, e todos estes cinco elementos relacionam-se entre si e podem ser medidos através de uma escala multi-item. Esta medida tem sido alvo de algumas críticas no que diz respeito à sua aplicabilidade no sector não lucrativo (Harris, 2001)

A outra escala foi desenvolvida por Kohli et al. (1993) – denominada MARKOR – e agrupa 3 subescalas que são as componentes já descritas na revisão da literatura, e que são as seguintes: Conhecimento do sector, Disseminação da informação e Resposta às necessidades e expectativas tanto dos beneficiários, como dos benfeitores.

Esta escala é utilizada pela maioria dos autores pois tem altos níveis de confiabilidade e validade (Macedo e Pinho, 2006). Tendo em conta a especificidade das IPSS, e de acordo Vázquez et al., (2002), neste estudo foi utilizada uma mistura de ambas as medidas. No entanto, o modelo de pesquisa que funcionou como base foi o proposto por Kohli et al. (1993) – MARKOR – modelo este que foi utilizado em inúmeros estudos da orientação para o mercado e provou ser o mais adequado para o caso específico das ISFL (Balabanis et al., 1997).

### **3.3 Definição do Problema e Objectivos**

Face ao apresentado, o problema a que se pretende dar resposta com este estudo é:

**As Instituições Particulares de Solidariedade Social portuguesas aplicam a Orientação para o mercado na gestão das necessidades dos beneficiários e nas expectativas dos benfeitores?**

Os objectivos desta investigação que sustentam o problema de pesquisa são:

**Objectivo 1:** Perceber se as IPSS, no geral, implementam a Orientação para o Mercado, avaliando as diferenças em relação aos beneficiários e aos benfeitores.

Como já foi referido diversas vezes na revisão da literatura deste estudo, a orientação para o mercado nas ISFL está cada vez mais presente, devido às inúmeras vantagens que traz. No caso de Portugal, Macedo e Pinho (2006) realizaram um estudo com ISFL portuguesas e também encontraram valores significativos de orientação para o mercado. Num caso específico das ISFL – as IPSS – também se pretende averiguar estes valores, o que gerou a seguinte hipótese:

**H1:** As IPSS portuguesas estão orientadas para o mercado.

Reconhecer a importância dos vários intervenientes de uma organização, faz com que sejam estabelecidas diferentes estratégias para o cumprimento das necessidades de cada um dos intervenientes. As organizações que lutam para atrair recursos, têm de se adaptar às necessidades dos beneficiários e às expectativas dos benfeitores. Os valores sociais, geralmente, são mais importantes que as questões financeiras, para as ISFL, pelo que tendem a considerar os seus beneficiários como o interveniente mais importante (Gainer e Padanyi, 2004). Macedo e Pinho (2006), na sua investigação às ISFL portuguesas verificaram diferenças na orientação para o mercado nas perspectivas dos benfeitores e beneficiários, tendo este último grupo registado valores superiores. Por isto, faz sentido conhecer se neste estudo esta diferença também se verifica:

**H2:** As IPSS portuguesas são mais orientadas para o mercado na perspectiva dos beneficiários, do que na perspectiva dos benfeitores.

**Objectivo 2:** Avaliar a influência de algumas características das IPSS (área de actuação, número beneficiários e voluntários, diversidade de fontes de recursos) no grau de orientação para o mercado.

As IPSS em Portugal têm diversas áreas de actuação: Apoio a crianças e jovens; apoio à família; apoio à integração social e comunitária; protecção dos cidadãos na velhice e invalidez; promoção e protecção, através de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; educação e formação profissional dos cidadãos; e resolução dos problemas habitacionais das populações. No entanto, há IPSS portuguesas cuja sua missão não se cinge a uma só área de actividade, mas sim a vários em simultâneo. Duque-Zuluaga e Schneider (2008) observam diferenças de terminologias, metodologias e resultados no estudo da orientação para o mercado de diversas áreas de

actuação das ISFL de vários países. Será interessante perceber se as IPSS portuguesas também apresentam diferenças significativas na orientação para o mercado, tendo em conta a sua área de actuação, o que dá origem à seguinte hipótese:

**H3:** As IPSS portuguesas apresentam diferenças da sua orientação para o mercado, consoante as diversas áreas de actuação.

A missão de uma ISFL terá de evidenciar com clareza a definição dos objectivos a que esta se propõe e qual o seu papel na sociedade (Lovelock e Weinberg, 1984). Seja a missão de uma ISFL providenciar serviços para melhorar a qualidade de vida dos idosos ou promover a integração e inclusão social dos mais desfavorecidos (Vazquez et al., 2002), são os beneficiários que assumem o ponto fulcral da estratégia das organizações (Bruce, 1995), constituindo mesmo a principal razão da existência das ISFL (Macedo e Pinho, 2006). Posto isto, pondera-se a seguinte hipótese:

**H4:** As IPSS portuguesas com maior número de beneficiários, apresentam uma maior orientação para o mercado do que as IPSS com menor número de beneficiários.

A filosofia da orientação para o mercado centra-se no conhecimento das forças que afectam uma organização, para que a sua estratégia e actividades possam ser adaptadas com fim ao cumprimento da sua missão. Para isto, uma organização tem que monitorizar as várias forças que afectam directamente os seus grupos-chave. Estes grupos incluem utilizadores ou beneficiários, benfeitores e voluntários. Uma abordagem de orientação para o mercado deve ter em conta, pelo menos, estes grupos, quando se adapta ao sector não lucrativo (Duque-Zuluaga e Schneider, 2008). Tendo em conta o último grupo referido, gerou-se a seguinte hipótese:

**H5:** Quanto maior o número de voluntários que uma IPSS portuguesa possui, maior a sua orientação para o mercado.

Pfeffer e Salancik, (1978) afirmam que a chave para a sobrevivência de uma organização é a sua capacidade para adquirir e manter recursos.

Quanto mais diversificadas as origens dos recursos maior a orientação para o mercado.

As ISFL dependentes apenas de uma ou poucas fontes de recursos ficam mais vulneráveis às influências destas fontes, devem pois diversificar estas fontes de recursos, para que possam ter alguma autonomia organizacional (Macedo e Pinho, 2006; Pfeffer e Salancik, 1978). Desta teoria decorreu a seguinte hipótese:

**H6:** As IPSS portuguesas que têm fontes de recursos diversificadas apresentam uma maior orientação para o mercado que as IPSS que dependem apenas de uma.

### **3.4 Conclusão**

No presente capítulo foi apresentado o modelo teórico de pesquisa utilizado que se baseou em modelos já existentes e testados, retirados da bibliografia revista.

Foi também anunciado o problema e os dois objectivos desta pesquisa, que deram origem a seis hipóteses onde se pretende analisar diferenças em relação aos dois principais intervenientes das IPSS – beneficiários e benfeitores – bem como algumas características das IPSS e o seu impacto na orientação para o mercado.

No capítulo seguinte é desenvolvida a metodologia de investigação, onde é referida a metodologia de recolha de dados e o processo de amostragem, o processo de construção do questionário, as escalas de mensuração e a análise e aperfeiçoamento de variáveis.



## **4 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

### **4.1 Introdução**

No presente capítulo é desenvolvida a metodologia de pesquisa, que inclui o tipo de pesquisa utilizado, bem como a amostragem escolhida. Foi apresentada a estrutura do questionário e por fim, os instrumentos e as ferramentas estatísticas.

### **4.2 Método da Recolha de dados**

#### **4.2.1 Tipo de Pesquisa**

O tipo de pesquisa utilizado neste estudo foi o quantitativo (oriunda da corrente positivista, é dedutiva e permite o estudo de grandes amostras), devido sua à natureza – exploratório e descritivo.

Esta pesquisa pretende aferir se as IPSS em Portugal são orientadas para o mercado, pelo que a recolha de dados, considerada a mais adequada, foi efectuada pelo método do questionário estruturado com perguntas fechadas.

O questionário foi enviado por e-mail (ver anexo 1), estando este disponível através de um *link*, durante 4 semanas, entre 1 e 26 de Novembro. No e-mail foi apresentado o objectivo deste estudo e foi prometido às organizações que respondessem ao questionário que lhes seria enviado um relatório sumário do resultado do estudo.

Fez-se um segundo envio do questionário, passados 15 dias do primeiro envio, para apelar, uma vez mais, ao contributo das IPSS que ainda não tinham respondido ao questionário.

O link esteve disponível durante um mês.

#### **4.2.2 Características da amostra**

A maioria dos autores aconselham a utilização de amostras aleatórias (Matsuno e Mentzer, 2000), no entanto, outros referem que a metodologia de amostragem mais utilizada é a não probabilística por conveniência (Caruana et al., 1999).

Na realidade, foi esta última a utilizada neste estudo, ou seja, a amostragem não probabilística por conveniência. Foram seleccionadas apenas IPSS que tinham e-mail e para onde era possível enviar o questionário on-line. O questionário era dirigido ao presidente ou ao director de cada IPSS, por se considerar ser a pessoa mais habilitada neste tema devido à visão integrada que (supostamente) tem de toda a instituição, bem como do (terceiro) sector. Esta metodologia tem sido utilizada desde os primeiros estudos sobre a orientação para o mercado (Narver e Slater, 1990).

#### **4.3 Desenvolvimento do questionário**

O questionário (ver anexo 2) está dividido em 5 secções, sendo as 3 primeiras constituídas com questões ligadas directamente com a orientação para o mercado das IPSS (tendo em conta as 3 componentes da escala MARKOR de Kohli et al., 1993), e as duas últimas são de caracterização tanto da instituição como do respondente ao questionário.

1. Conhecimento do sector
2. Disseminação da informação
3. Resposta às necessidades e expectativas
4. Caracterização da Instituição
5. Caracterização do respondente do questionário

O questionário foi alvo de um pré-teste junto de uma pequena amostra, com o objectivo de aferir a linguagem utilizada. Esta amostra foi constituída por 5 IPSS que emitiram as suas opiniões. Procedeu-se então a algumas modificações, nomeadamente, à melhor adaptação da linguagem do questionário, para que fosse mais coerente com a linguagem utilizada no sector não lucrativo.

A grande particularidade deste questionário é haver questões repetidas, devido ao facto de ser avaliada a orientação para o mercado em dois segmentos diferentes – beneficiários e benfeitores.

#### **4.4 Mensuração e escalas**

A definição e construção das escalas tiveram por base a revisão da literatura efectuada. Para os três grupos do questionário (Conhecimento do sector, Disseminação da informação e Resposta às necessidades e expectativas), foram definidas escalas de Likert, tendo em conta que é uma escala apropriada à análise de atitudes, é fácil administrar e é geralmente utilizada sempre que não há um entrevistador directamente a colocar as questões (Zikmunds,1994). Foram utilizados 5 níveis de que variam entre 1 e 5 em que 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

#### **4.5 Análise e aperfeiçoamento das variáveis**

De acordo com os objectivos do questionário todas as análises foram efectuadas tendo em conta agregação das variáveis pelas dimensões propostas por Kohli et al., (1993) – Conhecimento do sector, Disseminação da Informação e Resposta às necessidades.

Após a análise descritiva dos itens que compõem as variáveis foi analisada a sua normalidade, através do teste de Kolmogorov-Smirnov, concluindo-se que são

cumpridos os critérios de distribuição normal, dado que se regista com um nível de significância na ordem dos 5%. Também a análise da simetria (*skewness*) e do achatamento (*kurtosis*) permite confirmar a normalidade, uma vez que estas medidas se situam no intervalo [-1, +1]. (Ver anexo 4)

Os resultados encontrados indicam que o uso de testes paramétricos é indicado para a presente análise, em particular o *t* de *student*. Desta forma, é possível fazer inferências (estimativas) sobre a população (Malhotra e Birks, 2003).

Uma propriedade das escalas é a sua consistência interna, que está relacionada com o grau com que a referida escala mede sistematicamente um objecto. Para validar a existência de uma relação entre as variáveis efectuou-se uma análise recorrendo ao teste Alpha de Cronbach, medida de consistência interna baseada na correlação média entre itens, que indica em que medida os itens de um conjunto estão positivamente correlacionados entre si, variando entre 0 e 1. Quando o seu valor é inferior a 0,6 o grau de consistência é insatisfatório, um Alpha superior a 0,6 indica uma consistência aceitável e superior a 0,8 corresponde a uma boa consistência interna (Malhotra e Birks, 2003). Da análise efectuada pode concluir-se que os itens das escalas utilizadas estão inter-correlacionados, uma vez que apresentam valores superiores a 0,8 para todas as componentes, tal como se pode ver nas tabelas 4.1. a 4.3.

#### **4.6 Composição dos índices sintéticos**

No passo seguinte procedeu-se à análise da dimensionalidade das variáveis, para validar se os vários itens que compõem as escalas representam o mesmo conceito. Nesta situação as escalas dizem-se unidimensionais. O método utilizado para aferir a dimensionalidade de cada uma das variáveis foi a análise factorial. Esta análise é uma

técnica exploratória multivariada que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, combinações lineares das variáveis originais, designadas por componentes principais. No essencial o seu objectivo é identificar novas variáveis, em número menor que o conjunto inicial, mas sem perda significativa da informação contida nesse conjunto. Espera-se, portanto, que os vários itens apontem para um único factor ou dimensão. Para determinar se a análise factorial é apropriada recorreu-se ao teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), o qual mede o grau de adequação das variáveis à análise factorial comparando as correlações observadas com as estimativas de correlações entre componentes. Os valores elevados desta medida (entre 0,5 e 1) indicam que a análise factorial é apropriada.

Para cada uma das seguintes tabelas (4.1 a 4.3) são apresentadas as variáveis finais de cada componente, assim valores relativos ao Alfa de Cronbach, ao KMO e à variância explicada.

**Tabela 4.1 – Componente final das variáveis – Conhecimento do sector**

<b>CONHECIMENTO DO SECTOR</b>	
Analisamos, constantemente, o nosso nível de compromisso para satisfazermos as necessidades dos nossos beneficiários	
Analisamos, constantemente, o nosso nível de compromisso para satisfazermos as expectativas dos nossos benfeitores	
Medimos, frequentemente, o nível de satisfação dos nossos benfeitores	
Medimos, frequentemente, o nível de satisfação dos nossos beneficiários	
Conhecemos as outras instituições no nosso sector de actividade	
A direcção da instituição mantém-se em contacto regular com os actuais e os potenciais benfeitores	
Obtemos, frequentemente, ideias dos benfeitores para melhorar a nossa actividade	
Obtemos, frequentemente, ideias dos beneficiários para melhorar a nossa actividade	
Frequentemente investigamos quais as actividades que os nossos benfeitores gostariam de financiar no futuro	
Analisamos, constantemente, as alterações no nosso sector, para desenvolver planos para as nossas actividades	
Contactamos, periodicamente, os nossos benfeitores para que analisem a qualidade dos nossos serviços	
São desenvolvidos sistemas na instituição para serem detectadas alterações no sector de actividade	
Conseguimos detectar rapidamente as alterações das preferências dos nossos benfeitores	
Encorajamos os nossos benfeitores a darem a sua opinião sobre a instituição, para que possamos melhorar o nosso trabalho	
Regularmente analisamos as actividades ou programas de outras instituições do mesmo sector	
O efeito das alterações no ambiente do sector da instituição é examinado nos benfeitores	
<b>Alpha de cronbach</b>	<b>0,918</b>
<b>KMO</b>	<b>0,867</b>
<b>Variância explicada</b>	<b>45,28%</b>
<b>Variável final</b>	<b>Conhecimento do Sector</b>

**Tabela 4.2 – Componente final das variáveis – Disseminação da Informação**

<b>DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO</b>	
São realizadas reuniões periódicas entre os membros da instituição, para discutir as tendências e desenvolvimentos no sector	
Quando algo importante acontece com os nossos beneficiários, toda a instituição tem conhecimento, dentro de um curto espaço de tempo	
Quando algo importante acontece com os nossos benfeitores, toda a instituição tem conhecimento, dentro de um curto espaço de tempo	
São distribuídos, frequentemente, relatórios aos diferentes departamentos da instituição, com as futuras tendências do sector	
Quando algum funcionário da instituição detecta importantes alterações noutras instituições, rapidamente informa a instituição	
A equipa que gere a instituição discute frequentemente as forças, fraquezas e estratégias das outras instituições	
Todos os membros da instituição têm conhecimento do sucesso ou fracasso das actividades desenvolvidas com os beneficiários	
Todos os membros da instituição têm conhecimento do sucesso ou fracasso das actividades desenvolvidas com os benfeitores	
Existe uma rápida troca de opiniões entre os vários membros da instituição para ser decidida a forma de resposta às estratégias de outras instituições	
O nível de satisfação dos nossos beneficiários é dado a conhecer a todos os membros da instituição	
O nível de satisfação dos nossos benfeitores é dado a conhecer a todos os membros da instituição	
<b>Alpha de cronbach</b>	<b>0,895</b>
<b>KMO</b>	<b>0,826</b>
<b>Variância explicada</b>	<b>49,55%</b>
<b>Variável final</b>	<b>Disseminação da Informação</b>

**Tabela 4.3 – Componente final das variáveis – Resposta**

<b>RESPOSTA ÀS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS</b>	
Utilizamos a informação obtida através dos nossos benfeitores para melhorar a nossa performance	
Utilizamos os dados obtidos em investigações ou estudos ao nosso sector, para gerir as nossas actividades	
Definimos a qualidade das nossas actividades em torno da satisfação dos nossos beneficiários	
Definimos a qualidade das nossas actividades em torno da satisfação dos nossos benfeitores	
No planeamento e desenvolvimento de novas actividades, focamo-nos no que os nossos beneficiários dão valor	
No planeamento e desenvolvimento de novas actividades, focamo-nos no que os nossos benfeitores dão valor	
Cumprimos as promessas que fazemos aos nossos beneficiários	
Cumprimos as promessas que fazemos aos nossos benfeitores	
O esforço para desenvolver novas actividades é periodicamente revisto para assegurar que os desejos dos nossos benfeitores são cumpridos	
As reclamações dos benfeitores são rapidamente respondidas	
Somos bastante sensíveis à forma como os benfeitores avaliam as nossas actividades, para que possamos alterar eventuais percepções negativas	
Utilizamos a informação obtida em estudos ao nosso sector para identificarmos grupos de benfeitores com diferentes expectativas	
Tentamos ganhar vantagem, em relação a outras instituições, ao conhecermos as expectativas dos nossos benfeitores	
<b>Alpha de cronbach</b>	<b>0,872</b>
<b>KMO</b>	<b>0,794</b>
<b>Variância explicada</b>	<b>40,13%</b>
<b>Variável final</b>	<b>Resposta às necessidades e expectativas</b>

#### 4.7 Recodificação de variáveis

Para que os testes efectuados possam demonstrar resultados mais evidentes, procedeu-se à recodificação de algumas variáveis do ponto IV do questionário – Caracterização da Instituição – na análise das hipóteses do objectivo 2.

Tendo em conta este objectivo, para a terceira hipótese, que testa a existência de diferenças da orientação para o mercado de acordo com a área de actuação das IPSS, recodificou-se as variáveis de acordo com os quatro âmbitos das áreas da actuação – Segurança Social, Protecção da Saúde, Educação, Habitação.



Para a quarta hipótese deste estudo que testa a existência de diferenças da orientação para o mercado de acordo com o número de beneficiários das IPSS, recodificou-se as variáveis em duas novas – nº de beneficiários até 100 e nº de beneficiários superior a 100.

Para a quinta hipótese, que verifica a existência de diferenças da orientação para o mercado de acordo com o número de voluntários das IPSS, recodificou-se as variáveis em duas novas – nº de voluntários até 30 e nº de voluntários superior a 30.

Finalmente, para a sexta hipótese, que testa a existência de diferenças da orientação para o mercado de acordo com a diversificação das fontes de recursos das IPSS, recodificou-se em duas novas variáveis – fonte de recursos maioritariamente únicas e fonte de recursos maioritariamente diversificadas.

Todas as recodificações referidas anteriormente podem ser consultadas no anexo 5.

## **4.8 Conclusão**

Neste capítulo descreveu-se a metodologia de pesquisa, fundamentando a razão da opção tomada, caracterizou-se a amostra, tendo sido seleccionada uma amostra não probabilística, onde foram consideradas as IPSS que tinham e-mail, e apresentou-se o desenho do questionário elaborado.

De seguida elaborou-se a análise e aperfeiçoamento das variáveis de cada uma das componentes.

No capítulo seguinte, através do recurso a modelos estatísticos, serão testadas as hipóteses e apresentados os resultados obtidos, interpretados empiricamente.

## **5 ANÁLISE EMPÍRICA**

### **5.1 Introdução**

Efectuada a recolha da informação e formuladas as hipóteses do estudo são analisados neste capítulo os valores recolhidos.

Numa primeira fase são descritos os resultados obtidos na amostra inquirida para, de seguida, se proceder ao tratamento estatístico das variáveis.

Por fim são testadas as hipóteses que orientam a investigação, de forma a verificar se os dados recolhidos corroboram ou não as hipóteses definidas.

### **5.2 Caracterização dos questionários recebidos**

Foram enviados 477 questionários on-line, tendo-se obtido 102 respostas. No entanto alguns questionários não estavam preenchidos na sua totalidade, pelo que se obteve um total de 94 respostas válidas (taxa de resposta foi de 19,7%).

Em baixo caracterizam-se as IPSS e os respondentes ao questionário.

Tabela 5.1 – Caracterização das IPSS

<b>1. Área de actuação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Apoio a crianças e jovens	37	39,4%
Apoio à família	9	9,6%
Apoio à integração social e comunitária	9	9,6%
Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez	11	11,7%
Promoção e protecção, através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação	7	7,4%
Educação e formação profissional dos cidadãos	6	6,4%
Resolução dos problemas habitacionais das populações	5	5,3%
Outra	10	10,6%
<b>2. Número de membros (excluindo voluntários)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Inferior a 10	27	28,7%
Entre 10 e 30	34	36,2%
Entre 31 e 50	13	13,8%
Superior a 50	20	21,3%
<b>3. Anos de existência</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Inferior a 10	23	24,5%
Entre 10 e 20	27	28,7%
Entre 21 e 30	17	18,1%
Entre 31 e 40	11	11,7%
Entre 41 e 50	4	4,2
Superior a 50	12	12,8%
<b>4. Número de beneficiários/utentes</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Inferior a 20	6	6,4%
Entre 20 e 40	17	18,1%
Entre 41 e 60	11	11,7%
Entre 61 e 80	5	5,3%
Entre 81 e 100	3	3,2%
Superior a 100	52	55,3%
<b>5. Número de voluntários</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Inferior a 10	62	66,0%
Entre 10 e 30	26	27,7%
Entre 31 e 50	4	4,2%
Superior a 50	2	2,1%
<b>6. Principal fonte de recursos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Predominantemente auto-geração	10	10,6%
Predominantemente fundos privados	6	6,4%
Predominantemente Estado	23	24,5%
Estado e fundos privados	26	27,7%
Estado e auto-geração	19	20,2%
Auto-geração e fundos privados	10	10,6%

A maioria das IPSS que responderam ao questionário têm como área de actuação o apoio a crianças e jovens (39,4%), seguida da protecção dos cidadãos na velhice e invalidez (11,7%) e da categoria “Outros” que na sua maioria é composta por IPSS que trabalham com várias áreas de actuação ao mesmo tempo. Relativamente ao número de membros (técnicos e outros funcionários), a maioria das IPSS tem entre 10 e 30 (36,2%), no entanto as que têm menos de 10 membros também têm grande expressividade (28,7%). No que diz respeito aos anos de existência da instituição, verificou-se que a maior parte existe entre 10 a 30 anos (46,8%). Em relação ao número de beneficiários (residentes e não-residentes) 55,3% tem mais de 100. Quanto ao número de voluntários em média por mês, 66% das IPSS pode contar com menos de 10 voluntários. A principal fonte de recursos das IPSS portuguesas é o Estado em complemento com fundos privados, com 27,7% ou predominantemente o Estado com 24,5%.

**Tabela 5.2 – Caracterização dos respondentes**

<b>1. Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Inferior a 21 anos	1	1,1%
Entre 21 e 30	21	22,3%
Entre 31 e 40 anos	28	29,8%
Entre 41 e 50 anos	21	22,3%
Superior a 50 anos	23	24,5%
<b>2. Género</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Feminino	68	72,3%
Masculino	26	27,7%
<b>3. Anos a trabalhar na instituição</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Menos de 5	28	29,8%
Entre 5 e 10	33	35,1%
Entre 11 e 15	11	11,7%
Entre 16 e 20	12	12,8
Superior a 20	10	10,6%
<b>4. Formação académica</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Ensino secundário – 12º ano	12	12,8%
Licenciatura	55	58,5%
Mestrado/Doutoramento	20	21,3%
Outra	7	7,4%
<b>5. Cargo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Presidente/Director	53	56,4%
Psicólogo(a)	7	7,5%
Educador Social	10	10,6%
Assistente Social	11	11,7%
Outro	13	13,8%

No que diz respeito às características dos respondentes aos questionários, em relação à idade, a maioria tem entre 31 e 40 anos (29,8%), sendo que os restantes escalões etários têm valores muito semelhantes. Responderam mais mulheres (72,3%) e mais licenciados (58,5%), o que pode ser explicado pela cada vez maior oferta de formação profissional na área social, que é na sua maioria frequentado por mulheres. Quanto à antiguidade do respondente na instituição verifica-se que a maioria trabalha à 10 ou menos anos (64,9%), o que pode ser justificado pelo crescimento constante que este sector tem vindo a alcançar. Relativamente ao cargo, foram os Presidentes ou Directores

que responderam em maioria (tal como se apelava no início do questionário), com um total de 56,4%. Os cargos incluídos na categoria “Outros” são essencialmente sociólogos, coordenadores de projectos e elementos da secretaria-geral.

### 5.3 Análise Descritiva

Os questionários recebidos originaram a seguinte análise descritiva dos respectivos itens das 3 componentes – Conhecimento do sector, Disseminação da Informação e Resposta às necessidades e expectativas – cujos valores se podem verificar nas tabelas 5.3 a 5.5.

**Tabela 5.3 – Estatística descritiva – Componente: Conhecimento do sector**

	Média	Desvio Padrão
<b>CONHECIMENTO DO SECTOR</b>	<b>3,93</b>	<b>0,648</b>
Analizamos, constantemente, o nosso nível de compromisso para satisfazermos as necessidades dos nossos beneficiários	4,50	0,758
Analizamos, constantemente, o nosso nível de compromisso para satisfazermos as expectativas dos nossos benfeitores	4,15	0,915
Medimos, frequentemente, o nível de satisfação dos nossos benfeitores	4,13	1,008
Medimos, frequentemente, o nível de satisfação dos nossos beneficiários	3,78	1,028
Conhecemos as outras instituições no nosso sector de actividade	4,40	0,723
A direcção da instituição mantém-se em contacto regular com os actuais e os potenciais benfeitores	4,12	0,993
Obtemos, frequentemente, ideias dos benfeitores para melhorar a nossa actividade	3,91	0,851
Obtemos, frequentemente, ideias dos beneficiários para melhorar a nossa actividade	4,10	0,893
Frequentemente investigamos quais as actividades que os nossos benfeitores gostariam de financiar no futuro	3,71	0,969
Analizamos, constantemente, as alterações no nosso sector, para desenvolver planos para as nossas actividades	4,16	0,908
Contactamos, periodicamente, os nossos benfeitores para que analisem a qualidade dos nossos serviços	3,65	1,065
São desenvolvidos sistemas na instituição para serem detectadas alterações no sector de actividade	3,57	1,141
Conseguimos detectar rapidamente as alterações das preferências dos nossos benfeitores	3,52	1,044
Encorajamos os nossos benfeitores a darem a sua opinião sobre a instituição, para que possamos melhorar o nosso trabalho	4,15	0,927
Regularmente analisamos as actividades ou programas de outras instituições do mesmo sector	3,77	1,052
O efeito das alterações no ambiente do sector da instituição é examinado nos benfeitores	3,30	1,106

**Tabela 5.4 – Estatística descritiva – Componente: Disseminação da informação**

	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO</b>	<b>3,97</b>	<b>0,718</b>
São realizadas reuniões periódicas entre os membros da instituição, para discutir as tendências e desenvolvimentos no sector	4,48	0,864
Quando algo importante acontece com os nossos beneficiários, toda a instituição tem conhecimento, dentro de um curto espaço de tempo	4,17	0,923
Quando algo importante acontece com os nossos benfeitores, toda a instituição tem conhecimento, dentro de um curto espaço de tempo	3,68	1,099
São distribuídos, frequentemente, relatórios aos diferentes departamentos da instituição, com as futuras tendências do sector	3,48	1,152
Quando algum funcionário da instituição detecta importantes alterações noutras instituições, rapidamente informa a instituição	3,97	0,933
A equipa que gere a instituição discute frequentemente as forças, fraquezas e estratégias das outras instituições	3,76	1,104
Todos os membros da instituição têm conhecimento do sucesso ou fracasso das actividades desenvolvidas com os beneficiários	4,23	0,897
Todos os membros da instituição têm conhecimento do sucesso ou fracasso das actividades desenvolvidas com os benfeitores	3,89	1,021
Existe uma rápida troca de opiniões entre os vários membros da instituição para ser decidida a forma de resposta às estratégias de outras instituições	3,93	1,039
O nível de satisfação dos nossos beneficiários é dado a conhecer a todos os membros da instituição	4,18	1,077
O nível de satisfação dos nossos benfeitores é dado a conhecer a todos os membros da instituição	3,87	1,138

**Tabela 5.5 – Estatística descritiva – Componente: Resposta às necessidades e expectativas**

	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>RESPOSTA ÀS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS</b>	<b>4,06</b>	<b>0,567</b>
Utilizamos a informação obtida através dos nossos benfeitores para melhorar a nossa performance	4,26	0,789
Utilizamos os dados obtidos em investigações ou estudos ao nosso sector, para gerir as nossas actividades	4,12	0,914
Definimos a qualidade das nossas actividades em torno da satisfação dos nossos beneficiários	4,41	0,822
Definimos a qualidade das nossas actividades em torno da satisfação dos nossos benfeitores	3,71	0,957
No planeamento e desenvolvimento de novas actividades, focamo-nos no que os nossos beneficiários dão valor	4,38	0,674
No planeamento e desenvolvimento de novas actividades, focamo-nos no que os nossos benfeitores dão valor	3,72	1,072
Cumprimos as promessas que fazemos aos nossos beneficiários	4,56	0,681
Cumprimos as promessas que fazemos aos nossos benfeitores	4,39	0,736
O esforço para desenvolver novas actividades é periodicamente revisto para assegurar que os desejos dos nossos benfeitores são cumpridos	3,87	1,039
As reclamações dos benfeitores são rapidamente respondidas	4,06	0,853
Somos bastante sensíveis à forma como os benfeitores avaliam as nossas actividades, para que possamos alterar eventuais percepções negativas	4,11	0,873
Utilizamos a informação obtida em estudos ao nosso sector para identificarmos grupos de benfeitores com diferentes expectativas	3,63	1,087
Tentamos ganhar vantagem, em relação a outras instituições, ao conhecermos as expectativas dos nossos benfeitores	3,57	1,083

A componente que apresenta a média de concordância mais elevada é a Resposta às necessidades e expectativas (com um valor de 4,06) enquanto a componente Disseminação da Informação apresenta um valor médio de 3,97, e a componente que apresenta um valor mais inferior é o Conhecimento do sector. (com 3,93).

Numa perspectiva geral, o item que apresenta o valor mais alto de concordância, com um valor de 4,56, situa-se na terceira componente (Resposta às necessidades e expectativas) e é “Cumprimos as promessas que fazemos aos nossos beneficiários”, enquanto o valor mais baixo de concordância situa-se na primeira componente



(Conhecimento do sector) e é de 3,30 é “O efeito das alterações no ambiente do sector da instituição é examinado nos benfeitores”.

No que diz respeito à análise individual de cada componente, pode-se verificar que no que diz respeito à componente Conhecimento do sector, os valores mais elevados são 4,50 e 4,40 que correspondem, respectivamente, a “Analisamos, constantemente, o nosso nível de compromisso para satisfazermos as necessidades dos nossos beneficiários” e “Conhecemos as outras instituições no nosso sector de actividade”.

Relativamente à componente Disseminação da Informação, os valores mais superiores que se verificaram foram 4,48 e 4,23, e dizem respeito, pela mesma ordem a “São realizadas reuniões periódicas entre os membros da instituição, para discutir as tendências e desenvolvimentos no sector” e “Todos os membros da instituição têm conhecimento do sucesso ou fracasso das actividades desenvolvidas com os beneficiários”.

Finalmente na última componente, Resposta às necessidades e expectativas, os maiores valores verificados foram 4,56 e 4,41, correspondentes respectivamente às seguintes afirmações “Cumprimos as promessas que fazemos aos nossos beneficiários” e “Definimos a qualidade das nossas actividades em torno da satisfação dos nossos beneficiários”.

De uma forma geral e de acordo com a escala de Likert de 5 níveis (no qual o valor 1 diz respeito à discordância total com a afirmação, e o valor 5 traduz uma concordância total com a afirmação) as respostas concentram-se em valores altos (entre 4,56 e 3,30), indicando a existência de concordância face aos itens apresentados no questionário.

Posto isto, aceita-se H1, que visava testar a existência de orientação para o mercado das IPSS portuguesas.

Concluída a análise descritiva procedeu-se ao teste das restantes hipóteses definidas recorrendo-se ao uso de testes estatísticos de comparação de médias, através do *t-student* e do One-Way ANOVA.

#### 5.4 Comparação de médias – Análise das hipóteses

No geral, os resultados do teste *t-student* demonstram que há diferenças significativas nas médias das 3 componentes da orientação para o mercado, relativamente aos beneficiários e aos benfeitores, conforme se pode verificar na tabela 5.6.

**Tabela 5.6 – Diferença de médias da orientação para o mercado para os beneficiários e benfeitores**

<i>Componentes da Orientação para o mercado</i>	<i>Médias</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>t-value</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>
Conhecimento do sector					
• Beneficiários	4,12	0,693	6,244	93	0,000
• Benfeitores	3,85	0,702			
Disseminação da informação					
• Beneficiários	4,20	0,750	7,430	93	0,000
• Benfeitores	3,82	0,903			
Resposta às necessidades e expectativas					
• Beneficiários	4,45	0,580	7,390	93	0,000
• Benfeitores	3,93	0,726			

Em relação ao Conhecimento do sector, foram encontradas diferenças significativas em relação à orientação para o mercado dos beneficiários e dos benfeitores ( $t = 6.244$ ,  $p < 0.01$ ). Na componente Disseminação da informação e na componente da Resposta às

necessidades e expectativas também se encontram estas diferenças, tendo-se obtido com resultado do teste t-student respectivamente  $t = 7.430, p < 0.01$  e  $t = 7.390, p < 0.01$ .

Desta análise, agora descritiva, podemos também verificar que para a componente conhecimento do sector se verificam valores mais elevados da orientação para o mercado para os beneficiários ( $M = 4.12; DP = 0.693$ ) do que para os benfeitores ( $M = 3.85; DP = 0.702$ ). O mesmo se verifica para a componente disseminação da informação, onde os valores para os beneficiários são  $M = 4.20$  e  $DP = 0.750$  enquanto os valores para os benfeitores são inferiores ( $M = 3.82$  e  $DP = 0.903$ ); e para a componente resposta às necessidades e expectativas cujos valores da orientação para o mercado para os beneficiários são  $M = 4.45$  e  $DP = 0.580$ , superiores aos valores dos benfeitores ( $M = 3.93; DP = 0.726$ ).

Depois desta análise podemos concluir que as IPSS portuguesas estão mais orientadas para os beneficiários do que para os benfeitores, ou seja, aceita-se H2.

Tendo em conta os resultados encontrados, os procedimentos estatísticos que se seguem da análise das restantes hipóteses, terá este facto em conta.

A análise das hipóteses que decorrem do segundo objectivo deste estudo – avaliar o impacto de algumas características das IPSS no seu grau de orientação para o mercado – é demonstrada nas tabelas 5.7 a 5.10.

A hipótese nº3, que visava testar a existência de diferenças da orientação para o mercado, tendo em conta a área de actuação das IPSS, não foi confirmada. Todos os itens têm valores de  $p > 0,05$ , conforme se evidencia na tabela 5.7.

**Tabela 5.7 – Análise da orientação para o mercado, tendo em conta a área de actuação**

Componentes Orientação para o mercado	Segurança Social (n = 76)		Protecção da Saúde (n = 7)		Educação (n = 6)		Habitação (n = 5)		F Value	p
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP		
Conhecimento do sector										
• Beneficiários	4,16	0,704	4,10	0,499	4,11	0,886	3,67	0,471	0,786	0,505
• Benfeitores	3,87	0,728	3,86	0,725	3,83	0,702	3,56	0,451	0,300	0,825
Disseminação da informação										
• Beneficiários	4,21	0,756	4,43	0,568	3,89	1,068	4,07	0,435	0,606	0,613
• Benfeitores	3,81	0,927	4,19	0,539	3,61	1,124	3,67	0,707	0,544	0,654
Resposta às necessidades e expectativas										
• Beneficiários	4,43	0,594	4,86	0,178	4,61	0,534	4,00	0,471	2,431	0,070
• Benfeitores	3,89	0,639	4,41	0,900	4,02	0,606	3,71	0,390	1,625	0,189

A hipótese nº4, que visava testar a existência de diferenças da orientação para o mercado, tendo em conta o número de beneficiários das IPSS, também não foi confirmada. No entanto, para a componente Resposta às necessidades e expectativas, na perspectiva dos beneficiários, verificou-se uma diferença significativa ( $p < 0,05$ ), sendo a orientação para o mercado ligeiramente superior para as instituições com número de beneficiários superior a 100, com um valor de 4,58, conforme se evidencia na tabela 5.8.

**Tabela 5.8 – Análise da orientação para o mercado, tendo em conta o número de beneficiários**

Componentes da Orientação para o mercado	Nº Beneficiários até 100		Nº Beneficiários superior a 100		t-value	df	p
	Médias	Desvio Padrão	Médias	Desvio Padrão			
Conhecimento do sector							
• Beneficiários	4,15	0,621	4,10	0,751	0,334	92	0,739
• Benfeitores	3,86	0,690	3,82	0,728	0,395	92	0,694
Disseminação da informação							
• Beneficiários	4,21	0,764	4,18	0,745	0,222	92	0,824
• Benfeitores	3,80	0,952	3,83	0,872	-0,134	92	0,893
Resposta às necessidades e expectativas							
• Beneficiários	4,30	0,674	4,58	0,463	-2,342	92	0,021
• Benfeitores	3,98	0,681	3,88	0,637	0,707	92	0,482

A hipótese nº5, que visava testar a existência de diferenças da orientação para o mercado, tendo em conta o número de voluntários das IPSS, foi igualmente rejeitada, conforme se evidencia na tabela 5.9.

**Tabela 5.9 - Análise da orientação para o mercado, tendo em conta o número de voluntários**

Componentes da Orientação para o mercado	Nº de Voluntários até 30 (n = 88)		Nº de Voluntários superior a 30 (n = 6)		t-value	df	P
	Médias	Desvio Padrão	Médias	Desvio Padrão			
Conhecimento do sector							
• Beneficiários	4,16	0,686	3,61	0,647	1,900	92	0,610
• Benfeitores	3,88	0,700	3,37	0,709	1,729	92	0,087
Disseminação da informação							
• Beneficiários	4,17	0,758	4,56	0,544	-1,220	92	0,226
• Benfeitores	3,78	0,918	4,28	0,491	-1,300	92	0,197
Resposta às necessidades e expectativas							
• Beneficiários	4,46	0,595	4,33	0,298	0,524	92	0,601
• Benfeitores	3,92	0,654	4,00	0,737	-0,286	92	0,775

A hipótese nº6, que visava testar a existência de diferenças da orientação para o mercado, tendo em conta a diversidade das fontes de recursos das IPSS, não foi confirmada, conforme se evidencia na tabela 5.10.

**Tabela 5.10 - Análise da orientação para o mercado, tendo em conta a diversidade de fontes de recursos**

Componentes da Orientação para o mercado	Fonte de recursos única (n = 39)		Fonte de recursos diversificada (n = 55)		t-value	df	p
	Médias	Desvio Padrão	Médias	Desvio Padrão			
Conhecimento do sector							
• Beneficiários	4,15	0,748	4,11	0,658	0,248	92	0,804
• Benfeitores	3,89	0,790	3,82	0,649	0,527	92	0,599
Disseminação da informação							
• Beneficiários	4,27	0,749	4,14	0,753	0,853	92	0,396
• Benfeitores	3,89	0,980	3,76	0,850	0,660	92	0,511
Resposta às necessidades e expectativas							
• Beneficiários	4,52	0,488	4,41	0,637	0,949	92	0,345
• Benfeitores	3,97	0,721	3,89	0,609	0,606	92	0,546

## 5.5 Análise Correlacional

A correlação é um método que determina a força ou intensidade de uma associação entre variáveis. Assim, a causalidade entre duas variáveis pode ser estatisticamente inferida, quando a sua correlação é significativa (Malhotra e Birks, 2006).

Através do coeficiente de correlação de Pearson determina-se a força ou intensidade de uma associação. A análise de correlações pode ajudar na identificação básica do modelo, avaliando, no caso dos coeficientes de correlação serem nulos, a impossibilidade de estimar a relação entre duas variáveis através de uma equação linear,

sendo, conseqüentemente, inadequado o uso de uma regressão linear. No entanto, espera-se, que a variável dependente esteja relacionada com as variáveis explicativas e, nesse sentido, a análise do sinal do coeficiente e a sua significância são os critérios para se identificar a relevância das variáveis.

Apresentam-se nas tabelas 5.11 a 5.13 as conclusões da análise correlacional efectuada para as 3 componentes: Conhecimento do sector, Disseminação da informação e Resposta às necessidades e expectativa, numa perspectiva geral, dos benfeitores e dos beneficiários.

**Tabela 5.11 – Coeficientes de correlação de Pearson**

	Conhecimento do Sector	Disseminação da Informação	Resposta às necessidades e expectativas
Conhecimento do Sector	1		
Disseminação da Informação	0,702**	1	
Resposta às necessidades e expectativas	0,590**	0,619**	1

\*\* Correlação significativa ao nível 0.01 (2-tailed)

**Tabela 5.12 – Coeficientes de correlação de Pearson - Benfeitores**

	Conhecimento do Sector	Disseminação da Informação	Resposta às necessidades e expectativas
Conhecimento do Sector	1		
Disseminação da Informação	0,686**	1	
Resposta às necessidades e expectativas	0,578**	0,603**	1

\*\* Correlação significativa ao nível 0.01 (2-tailed)

**Tabela 5.13 – Coeficientes de correlação de Pearson - Beneficiários**

	Conhecimento do Sector	Disseminação da Informação	Resposta às necessidades e expectativas
Conhecimento do Sector	1		
Disseminação da Informação	0,570**	1	
Resposta às necessidades e expectativas	0,438**	0,442**	1

\*\* Correlação significativa ao nível 0.01 (2-tailed)

Os coeficientes de correlação de Pearson são positivos e significativos, ao nível de significância de 1%, demonstrando a existência de dependência linear entre as variáveis, em qualquer uma das três diferentes perspectivas.

A correlação mais forte, para cada uma das diferentes perspectivas, é a que existe entre o conhecimento do sector e a disseminação na informação, assumindo valores entre 0,702 e 0,570. No que diz respeito à diferença entre as perspectivas dos benfeitores e beneficiários, é nesta última que a correlação das componentes se verifica menos forte, sendo a correlação entre as variáveis Conhecimento do sector e Resposta às necessidades e expectativas o valor mais inferior (0,438).

## 5.6 Conclusão

Neste capítulo foram apresentados os resultados do estudo baseado num conjunto de hipóteses relativas à orientação para o mercado das IPSS, e às variáveis que compõe a sua caracterização.

Tendo em conta uma abordagem quantitativa foi efectuada toda a análise estatística, de modo a inferir a validação das hipóteses através de uma análise bivariada e baseada na correlação entre variáveis.



As consequências sobre a aceitação ou rejeição das hipóteses formuladas são apresentadas de forma resumida na tabela seguinte.

**Tabela 5.14 – Resultados das Hipóteses testadas**

<b>Hipóteses</b>	<b>Suporte empírico</b>
<b>H1:</b> As IPSS portuguesas estão orientadas para o mercado.	Suportada
<b>H2:</b> As IPSS portuguesas são mais orientadas para o mercado na perspectiva dos beneficiários, do que na perspectiva dos benfeitores.	Suportada
<b>H3:</b> As IPSS portuguesas apresentam diferenças da sua orientação para o mercado, consoante as diversas áreas de actuação.	Não suportada
<b>H4:</b> As IPSS portuguesas com maior número de beneficiários, apresentam uma maior orientação para o mercado do que as IPSS com menor número de beneficiários.	Não suportada
<b>H5:</b> Quanto maior o número de voluntários que uma IPSS portuguesa possui, maior a sua orientação para o mercado.	Não suportada
<b>H6:</b> As IPSS portuguesas que têm fontes de recursos diversificadas apresentam uma maior orientação para o mercado que as IPSS que dependem apenas de uma.	Não suportada

As primeiras duas hipóteses, que dizem respeito à existência de orientação para o mercado nas IPSS portuguesas foram aceites. As restantes hipótese foram todas rejeitadas.

O próximo e último capítulo da investigação apresenta a discussão dos resultados, os contributos do estudo para a teoria e para a gestão, refere as suas limitações e faz recomendações para pesquisas futuras.

## **6 CONCLUSÃO**

### **6.1 Introdução**

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões da investigação, através de uma análise crítica aos resultados quantitativos, bem como a interligação destas com os capítulos anteriores. De seguida são descritos os contributos para a teoria e para gestão, assim como as limitações da presente investigação. Para concluir são identificadas possíveis áreas de investigação para estudos futuros.

### **6.2 Discussão**

Já vários autores têm vindo a defender que o Marketing tem tido um papel crucial na evolução do sector da caridade, contribuindo fortemente para o seu crescimento e desenvolvimento (Bajde, 2006). Esta afirmação retrata o ponto de partida deste estudo que teve como principal objectivo conhecer a realidade das IPSS portuguesas, no que diz respeito à sua orientação para o mercado, na perspectiva dos seus mais importantes intervenientes – beneficiários e benfeitores.

O modelo teórico utilizado pelo autor – denominado MARKOR – foi desenvolvido por Kohli et al. (1993), considerado por muitos autores ideal para o caso específico da medição da orientação para o mercado das instituições sem fins lucrativos.

Definido o modelo teórico, foram identificados dois objectivos que geraram seis hipóteses para serem testadas, com base na recolha de dados efectuada, e que a seguir se analisa.

### **6.2.1 Objectivo 1 – Orientação para o Mercado nas IPSS portuguesas, avaliando as diferenças entre os beneficiários e os benfeitores**

Para responder ao primeiro objectivo deste estudo, foram elaboradas duas hipóteses: a primeira “As IPSS portuguesas estão orientadas para o mercado” e a segunda “As IPSS portuguesas são mais orientadas para o mercado na perspectiva dos beneficiários, do que na perspectiva dos benfeitores”. Efectuados os testes estatísticos, os resultados vieram comprovar que ambas as hipóteses foram aceites.

Este facto não é surpreendente para a primeira hipótese, pois na literatura efectuada pelo autor, foram vários os estudos encontrados que revelaram a existência da orientação para o mercado nas ISFL, um pouco por todo o mundo, como é o exemplo dos Estados Unidos (Voss e Voss, 2000; Kara et al., 2004), do Canadá (Gainer e Padanyi, 2002 e 2004), do Reino Unido (Balabanis et al., 1997), da China (Chan e Chau, 1998), de Espanha (Cervera et al., 2001; Vásquez et al., 2002) e de Portugal (Macedo e Pinho, 2006).

Os resultados encontrados na análise da segunda hipótese, são igualmente esperados, visto que servir as necessidades e expectativas dos beneficiários está mais em linha com a missão das ISFL do que concretizar os desejos dos benfeitores (Morris et al. 2007). Também no estudo sobre as ISFL portuguesas, efectuado por Macedo e Pinho (2006), foi confirmada a hipótese de que estas instituições estariam mais orientadas para o mercado na perspectiva dos beneficiários, pois estes são a razão da existência das ISFL.

Em suma, pode-se considerar que as IPSS portuguesas no geral estão orientadas para o mercado, e que desempenham uma atitude mais proactiva, na hora de responder às necessidades dos beneficiários, do que para responder às expectativas dos benfeitores.

### **6.2.2 Objectivo 2 – Influência de algumas características das IPSS no grau de orientação para o mercado.**

Em resposta ao segundo objectivo deste estudo, que visava conhecer a influência de algumas características das IPSS portuguesas – como a área de actuação, o número de beneficiários, o número de voluntários e a diversidade das fontes de recursos – na sua orientação para o mercado, foram elaboradas quatro hipóteses. Depois de efectuada a devida análise estatística, todas estas hipóteses foram rejeitadas, indo contra a literatura encontrada pelo autor, o que pode ser explicado pela pequena dimensão da amostra (94 respostas), num universo de mais de 4.000 IPSS.

Apesar dos resultados encontrados não apresentarem diferenças estatisticamente significativas, podem-se verificar as seguintes conclusões:

Na análise à hipótese H3, onde é testada a influência da área de actuação na orientação para o mercado, pode-se verificar que apenas no âmbito da Protecção da Saúde, esta apresenta valores um pouco superiores aos restantes âmbitos. Duque-Zuluaga e Schneider, em 2008, agruparam e compararam vários estudos da orientação para o mercado, levados a cabo por conceituados autores, cujas áreas iam desde as artes, à cultura e ao serviço social. Os resultados revelaram diferenças da adaptação do conceito da orientação para o mercado, tendo em conta estas diferentes áreas. Analisando os diferentes âmbitos das IPSS, segurança social, saúde, educação e habitação, foram também encontradas diferenças de orientação para o mercado, embora pouco relevantes, em pelo menos um dos âmbitos – o da saúde.

A hipótese H4 que visa testar a influência do número de beneficiários na orientação para o mercado das IPSS, apresenta diferenças estatisticamente significativas, apenas na

componente Resposta às necessidades e expectativas, e na perspectiva dos beneficiários. Isto é, pode-se concluir que as IPSS com um número de beneficiários superior a 100 revelam uma maior, embora subtil, orientação para o mercado, quando comparado com as IPSS com um número de beneficiários inferior a 100. Tendo em conta este resultado, reforça-se mais uma vez a importância que os beneficiários têm para as IPSS, constituindo a sua razão de ser (Bruce, 1995) e pondera-se que, provavelmente, se a amostra deste estudo tivesse uma maior dimensão, este resultado poderia verificar-se também para as restantes componentes, Conhecimento do Sector e Disseminação da Informação, e inclusive, esta hipótese poderia ser aceite. Esta questão acaba por tornar-se secundária, tendo em conta que o importante é que as IPSS sejam orientadas para o mercado e principalmente na perspectiva dos beneficiários. O que se verifica neste estudo.

No que diz respeito à hipótese H5, que compara a orientação para o mercado entre as IPSS de acordo com o número de voluntários, apenas se pode concluir que é indiferente uma IPSS ter mais ou menos de 30 voluntários por mês.

Duque-Zuluaga e Schneider, (2008) defendem que uma abordagem de orientação para o mercado deve ter em conta, pelo menos, as necessidades e expectativas dos utilizadores ou beneficiários, dos benfeitores e dos voluntários. No entanto, segundo estes resultados, este último grupo parece não influenciar muito a orientação para o mercado das IPSS portuguesas.

Finalmente, a última hipótese H6, onde é testada a influência da diversidade da fonte de recursos na orientação para o mercado, os valores são ligeiramente superiores (em todas as componentes), para fontes predominantemente únicas, o que vai contra a teoria que

defende a diversidade das fontes de recursos nas ISFL, como vantagem superior. “As organizações que desejem manter a sua autonomia em relação às suas fontes de recursos devem adoptar uma estratégia de fontes de recursos diversificada (Macedo e Pinho, 2006)

### **6.3 Contribuições para a teoria e para a gestão**

Em Portugal o estudo do marketing no sector não lucrativo ainda está pouco desenvolvido. No entanto, como já foi referido anteriormente, as suas ferramentas, nomeadamente, a orientação para o mercado, pode trazer inúmeras vantagens para este sector.

Esta investigação gera alguns contributos para a teoria, como o desenvolvimento da adaptabilidade do marketing aos vários cenários da sociedade, neste caso, ao sector não lucrativo. Este facto já vinha sido referido algumas vezes por autores bastante conceituados. A orientação para o mercado também sofreu algumas modificações para se adaptar ao contexto das ISFL e, no que diz respeito à sua medição, este estudo veio confirmar que a escala MARKOR desenvolvida por Kohli et al (1993), adequa-se perfeitamente ao contexto concreto das IPSS. A teoria revela-nos que a principal razão de existência das IPSS são os seus beneficiários, e também os resultados deste estudo vêm reforçar que efectivamente é para este grupo que as IPSS portuguesas estão mais orientadas, independentemente da sua necessidade em captar recursos dos seus benfeitores, para poderem dar resposta à causa que defendem.

Em relação às contribuições deste estudo para a gestão, estas dirigem-se particularmente aos presidentes, directores e gestores das IPSS, e todo este estudo pretende demonstrar a importância que a orientação para o mercado pode ter para as IPSS. Em primeiro lugar,

através deste estudo foi dado a conhecer o estado actual das IPSS portuguesas no que diz respeito à forma como estas têm gerido as necessidades e expectativas do seus beneficiários, que são a razão de ser das IPSS, e do benfeitores, que sem os quais as IPSS não teriam recursos para dar resposta aos seus objectivos. Em segundo lugar, neste estudo foram apresentadas várias técnicas e ferramentas do marketing, e em concreto, da orientação para o mercado que podem ser adoptadas no caso particular das IPSS.

Finalmente, os resultados demonstraram que efectivamente, para esta amostra, as IPSS portuguesas estão orientadas para o mercado, o que quer dizer que os gestores das IPSS já têm alguma abertura para poderem trabalhar as várias ferramentas do marketing e assim poderem chegar à seguinte conclusão deste estudo: as IPSS orientadas para o mercado, tanto na perspectiva dos beneficiários, como na dos benfeitores, tem uma maior probabilidade de alcançar com sucesso o cumprimento da sua missão.

#### **6.4 Limitações**

A maioria dos trabalhos de investigação tem várias limitações que afectam, inevitavelmente, as suas contribuições. E este estudo não é excepção.

A principal limitação deve-se ao facto da amostra ter estado condicionada por questões de tempo e financeiras, o que levou a que os questionários fossem apenas enviados para as IPSS que possuem e-mail. Esta limitação condiciona, portanto, a extrapolação dos resultados obtidos, para as restantes IPSS existentes no país.

O facto de se ter recorrido apenas a dados quantitativos também fez com que não fosse possível obter uma pesquisa mais exploratória que aprofundasse este tema.

A reduzida dimensão da amostra é outro dos factores que importa referir, uma vez que só se obtiveram 94 respostas ao questionário, num universo de mais de 4.000 IPSS existentes em Portugal.

## **6.5 Recomendações para pesquisas futuras**

Em Portugal, as investigações relacionadas com o sector não lucrativo, e especificamente com a orientação para o mercado ainda não são muito frequentes. Seria, por isso, importante realizarem-se mais estudos acerca da aplicação das várias ferramentas do marketing nas ISFL e mais concretamente nas IPSS, que são um sector em grande crescimento.

Existem inúmeras vantagens que o marketing pode trazer a estas instituições, apesar de ainda ser visto como inadequado para este sector. Ao serem realizados mais estudos desta frutífera relação que pode ser muito produtiva para ambas as partes, mais conhecimento será gerado, e mais IPSS poderão conhecer e mais tarde aplicar as técnicas do marketing.

Neste estudo foi utilizado o método de recolha de dados quantitativo, que acaba por ser um método um pouco impessoal, e que devido à complexidade das questões utilizadas no questionário, pode ter suscitado algumas dúvidas aos respondentes. Seria interessante comprovar a consistência dos resultados obtidos, complementando esta investigação com uma abordagem qualitativa, através de focus grupo e entrevistas em profundidade.

Tal como Rees (1998) sugere, as grandes lacunas no estudo do Marketing no sector não lucrativo necessitam de ser contornadas pelos seguintes aspectos: aumento de pesquisa



empírica, aprofundar a questão da Ética, adaptar a linguagem de marketing a este sector e implementar uma verdadeira orientação para o marketing na gestão destas organizações.

## **6.6 Conclusão**

Este capítulo apresentou os resultados obtidos e a sua articulação com outras pesquisas efectuadas. Com este capítulo fica concluído o presente trabalho de investigação sobre a Orientação para o Mercado das IPSS em Portugal.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andreasen, A.; Kotler, P. (2003), “Strategic Marketing in Nonprofit Organizations”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Andreasen, 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

Akchin, Don (2001), “Nonprofit Marketing Just How Far Has It Come?”, *Nonprofit World*, Vol.19 (1) (Jan/Feb), pp. 33-35

Bajde, Domen (2006), “Exploring the Dialectic of Charity Marketing and Charity Ethos”, *Economic and Business Review*, Vol.8 (4) (Dec.), pp. 359-72

Balabanis, G.; Stables, R.E.;Phillips, H.C. (1997), “Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance”, *European Journal of Marketing*, Vol. 31(8), pg. 583-96

Bruce, I. (1995), “Do not-for-profits value their customers and their needs?”, *International Marketing Review*, Vol.12 (4), pp. 77-84

Caruana, A., Pitt, L. F., Berthon, P. (1999), “Excellence-Market Orientation Link: Some Consequences of Service Firms”, *Journal of Business Research*, Vol. 44, pp.5-15

Chan R.Y.; Chau, A. (1998), “Do marketing-oriented Children and Youth Centers (CYCs) Perform Better: An Exploratory Study in Hong-Kong”, *Journal of Professional Services Marketing*, Vol.16 (1), pp. 15-28

Crane, A.; Desmond, J. (2002), “Societal marketing and morality”, *European Journal of Marketing*, Vol.36 (5/6), pp. 548-69

Duque-Zuluaga, L.C.; Schneider, U. (2008), “Market Orientation and Organizational Performance in the Nonprofit Context: Exploring Both Concepts and the Relationship Between Them”, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol.19 (2), pp. 25-47

Durst, S.L.; Newell, C. (2001), “The who, why and how of reinvention in nonprofit organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.11 (4), pp. 443-57

Fox, Karen F.A.; Kotler, Philip (1980), “The Marketing of Social Causes: The First 10 Years”, *Journal of Marketing*, Vol.44, pp. 24-33

Glazer, Rashi (1991), “Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of knowledge as an Asset”, *Journal of Marketing*, Vol.55 (Oct.), pp. 1-19

Gonzalez, L.I.A.; Vijande M.L.S.; Casielles, R.V. (2002), “The market orientation concept in the private non-profit domain”, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol.7 (1), pp. 55-67

Hall, P.D. (1987), “A historical overview of the private non-profit sector”, in Powell, W.W. (Ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Yale University Press, London

Han, J.K.; Kim, N.; Srivastava, R.K. (1998), “Marketing Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?”, *Journal of Marketing*, Vol.62 (4), pp. 30-45

Harris, L. (2001), “Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence form UK companies”, *Journal of Management Studies*, Vol.38, pp. 17-43

Helmig, B.; Jegers, M.; Lapsley, I. (2004), “Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview”, *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol.15 (2), pp. 101-16

Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993), “Marketing Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, Vol.87, pp. 53-70

Kara, A.; Spillan J. E.; DeShields Jr, O. W. (2004), “An Empirical Investigation of the link between Market Orientation and Business Performance in Non-Profit Service Providers”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.12(2) (Spring), pp. 59-72

Kotler, P.; Levy, S.J. (1969), “Broadening the Concept of Marketing”, *Journal of Marketing* (pre-1986), Vol.33, pp. 10-15

Kotler, P. (1972), “What consumerism means for marketers”, *Harvard Business Review*, Vol. 50 (May-June), pp. 48-57

Kotler, P. (1979), “Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations”, *Journal of Marketing* (pre-1986), Vol.43, pp. 37-44

Kohli, A., Jaworski, B., (1990), “Market Orientation: The Construct, Research, Propositions and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18

Kohli, A.K.; Jaworski, B.J.; Kumar, A. (1993), “MARKOR: A Measure of Market Orientation”, *Journal of Marketing Research*, Vol.30 (Nov.), pp. 467-77

Liao, Mei-Na; Foreman, Susan; Sargeant, Adrian (2000), “Market versus Societal Orientation in the Nonprofit Context”, *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol.6 (3), pp. 254-68

Lovelock, C.H., Weinberg, C.B. (1989), “Marketing of Public and Nonprofit Managers” (Second Edition), Redwood City, California: The Scientific Press

Macedo, Isabel M.; Pinho, José C. (2006), “The Relationship Between Resource Dependence and Market Orientation: The Specific Case of NonProfit Organizations”, *European Journal of Marketing*, Vol.40 (5-6), pp. 533-53

Malhotra, N., and Birks, D. (2003), *Marketing Research 2nd European Edition*, Pearson Education Ltd.

Malhotra, N., and Birks, D. (2006), *Marketing Research – An Applied Approach*, Updated Second European Edition, Prentice-Hall, Inc.

Matsuno, K., Metzner, J.T. (2000), “The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship”, *Journal of Marketing*, Vol.64, pp. 1-16

Mindak, W.A.; Bybee, M.H. (1971), “Marketing’s Application to Fund Raising”, *Journal of Marketing*, Vol.35 (3), pp. 13-18

Narver, John C.; Slater, Stanley F. (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, Vol.54 (4) (Oct), pp. 20-35

Padanyi, P.; Gainer, B. (2004), “Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.12 (2) (Spring), pp. 43-57

Parsons, E.; Broadbridge, A. (2004), “Managing Change in Nonprofit Organizations: Insights From the UK Charity Retail Sector”, *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol.15 (3) (September), pp. 227-42

Pelham, Alfred M. (2000), “Market Orientation and Other Potencial Influences in Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms”, *Journal of Small Business Management*, January, pp. 48-67

Pelham, Alfred M.; Wilson, David T. (1996), “A Longitudinal Study of tehe Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance”, *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 24 (1), pp. 7-43

Pfeffer, J., Salancik G. (1978), “The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective”, *Harper & Row, New York, NY*

Quinn, J.B. (1992), “Intelligent Enterprise”. New York: The Free Press

Rados, D.L. (1996), “Marketing for Nonprofit Organizations”, Westport: Auburn House

Rees, Patricia L. (1998), “Marketing in the UK and US Not-for-Profit Sector: The Import Mirror View”, *The Service Industries Journal*, Vol.18 (1), pp. 113-31

Salamon, L.; Anheier, H. (1999), “The Emerging Sector Revisited – A Summary”, Johns Hopkins University Centre for Civil Society Studies, Baltimore, MD

Sargeant, Adrian (1999), “Marketing Management for Nonprofit Organizations”, Oxford: Oxford University Press

Slater, S.F.; Narver, J.C. (1994), “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?”, *Journal of Marketing*, Vol.58 (Jan.), pp. 46-55

Slater, S.F.; Narver, J.C. (1995), “Market Orientation and the Learning Organization”, *Journal of Marketing*, Vol.59 (July), pp. 63-74

Shapiro, Benson P. (1973), “Marketing for Non-profit Organizations”, *Harvard Business Review*, 51 (5) September-October, pp. 123-32

Shapiro, Benson P. (1988), “What the Hell is Market-Oriented?”, *Harvard Business Review*, (November-December, pp. 119-125

Tscheulin, D.K.; Helmig, B. (1998), “The optimal design of hospital advertising by means of conjoint measurement”, *Journal of Advertising Research*, Vol.38 (3), pp. 35-46

Vazquez, R.; Alvarez, L.I.; Santos, Maria L. (2002), “Market Orientation and Social Services in Private Nonprofit Organizations”, *European Journal of Marketing*, Vol.36 (9-10), pp. 1022-46

Zikmund, W.G. (1994), “Business Research Methods”, Dryden Press, Forth Worth, TX

## **ANEXOS**



## **Anexo 1 – E-mail que continha o questionário**

Exmo.(a) Sr.(a) Director(a)/Presidente,

No âmbito de uma investigação para uma tese de Mestrado em Marketing do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), cujo tema é a Orientação para o mercado das IPSS em Portugal, foi elaborado um questionário ao qual solicito que despenda uns breves momentos do seu tempo para responder.

A sua colaboração para o sucesso desta investigação é fundamental.

No final deste estudo será disponibilizado um sumário executivo dos resultados às entidades participantes. Será de extrema importância que as suas respostas condigam o mais possível com a realidade da Instituição, para que a análise dos dados possa traduzir, com veracidade, os resultados encontrados.

As respostas são anónimas e os dados obtidos servirão apenas para tratamento estatístico. Está garantida a total confidencialidade dos dados.

Para aceder ao questionário, por favor clique no seguinte link:

<http://www.surveymonkey.com/s/omipss>

O tempo estimado de preenchimento é de 10 minutos.

Este questionário deverá ser respondido até ao próximo dia 26 de Novembro.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade e cooperação.

Melhores cumprimentos,

Mestranda:

Marta Lourenço

om.ipss@gmail.com

Orientador:

Doutor José Manuel Veríssimo – Prof. de Marketing e Estratégia do ISEG

Rua Miguel Lupi, 20, Gab. 304 - 1249-078 Lisboa, PORTUGAL

Tel. 213 925 800 Fax. 213 922 808

jose.verissimo@iseg.utl.pt www.iseg.utl.pt

## Anexo 2 – Questionário enviado às IPSS

“A orientação para o mercado no sector não-lucrativo consiste na “implementação de uma gestão integrada com vista ao desenvolvimento de uma atitude sensível, a todos os níveis da organização, tendo em conta os diferentes públicos com quem a organização deseje estabelecer valor e relações satisfatórias”

### **Nota importante:**

Por **beneficentores** entendem-se todas as pessoas, empresas, instituições que sejam de alguma forma doadores de todo o tipo de géneros, com o objectivo de ajudar a IPSS.

Por **beneficiários** entendem-se todos os utentes, utilizadores e beneficiários directos da IPSS, sejam ou não residentes.

Para **cada frase**, assinale com uma **CRUZ** a opção que melhor traduz o seu grau de concordância relativamente a cada frase.

### 1. CONHECIMENTO DO SECTOR

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
1.1. Analisamos, constantemente, o nosso nível de compromisso para satisfazermos as necessidades dos nossos <b>beneficiários</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Analisamos, constantemente, o nosso nível de compromisso para satisfazermos as expectativas dos nossos <b>beneficentores</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Medimos, frequentemente, o nível de satisfação dos nossos <b>beneficentores</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Medimos, frequentemente, o nível de satisfação dos nossos <b>beneficiários</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. Conhecemos as outras instituições no nosso sector de actividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6. A direcção da instituição mantém-se em contacto regular com os actuais e os potenciais <b>beneficentores</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7. Obtemos, frequentemente, ideias dos <b>beneficentores</b> para melhorar a nossa actividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8. Obtemos, frequentemente, ideias dos <b>beneficiários</b> para melhorar a nossa actividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9. Frequentemente investigamos quais as actividades que os nossos <b>beneficentores</b> gostariam de financiar no futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10. Analisamos, constantemente, as alterações no nosso sector, para desenvolver planos para as nossas actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11. Contactamos, periodicamente, os nossos <b>beneficentores</b> para que analisem a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

qualidade dos nossos serviços					
1.12. São desenvolvidos sistemas na instituição para serem detectadas alterações no sector de actividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.13. Conseguimos detectar rapidamente as alterações das preferências dos nossos <b>benefiteiros</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.14. Encorajamos os nossos <b>benefiteiros</b> a darem a sua opinião sobre a instituição, para que possamos melhorar o nosso trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.15. Regularmente analisamos as actividades ou programas de outras instituições do mesmo sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.16. O efeito das alterações no ambiente do sector da instituição é examinado nos <b>benefiteiros</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 1. DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
2.1. São realizadas reuniões periódicas entre os membros da instituição, para discutir as tendências e desenvolvimentos no sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Quando algo importante acontece com os nossos <b>beneficiários</b> , toda a instituição tem conhecimento, dentro de um curto espaço de tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Quando algo importante acontece com os nossos <b>benefiteiros</b> , toda a instituição tem conhecimento, dentro de um curto espaço de tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. São distribuídos, frequentemente, relatórios aos diferentes departamentos da instituição, com as futuras tendências do sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5. Quando algum funcionário da instituição detecta importantes alterações noutras instituições, rapidamente informa a instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6. A equipa que gere a instituição discute frequentemente as forças, fraquezas e estratégias das outras instituições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7. Todos os membros da instituição têm conhecimento do sucesso ou fracasso das actividades desenvolvidas com os <b>beneficiários</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8. Todos os membros da instituição têm conhecimento do sucesso ou fracasso das actividades desenvolvidas com os <b>benefiteiros</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9. Existe uma rápida troca de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

opiniões entre os vários membros da instituição para ser decidida a forma de resposta às estratégias de outras instituições					
2.10. O nível de satisfação dos nossos <b>beneficiários</b> é dado a conhecer a todos os membros da instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11. O nível de satisfação dos nossos <b>benefiteiros</b> é dado a conhecer a todos os membros da instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. RESPOSTA ÀS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
3.1. Utilizamos a informação obtida através dos nossos <b>benefiteiros</b> para melhorar a nossa performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Utilizamos os dados obtidos em investigações ou estudos ao nosso sector, para gerir as nossas actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Definimos a qualidade das nossas actividades em torno da satisfação dos nossos <b>beneficiários</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Definimos a qualidade das nossas actividades em torno da satisfação dos nossos <b>benefiteiros</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. No planeamento e desenvolvimento de novas actividades, focamo-nos no que os nossos <b>beneficiários</b> dão valor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6. No planeamento e desenvolvimento de novas actividades, focamo-nos no que os nossos <b>benefiteiros</b> dão valor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7. Cumprimos as promessas que fazemos aos nossos <b>beneficiários</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8. Cumprimos as promessas que fazemos aos nossos <b>benefiteiros</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9. O esforço para desenvolver novas actividades é periodicamente revisto para assegurar que os desejos dos nossas <b>benefiteiros</b> são cumpridos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10. As reclamações dos <b>benefiteiros</b> são rapidamente respondidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.11. Somos bastante sensíveis à forma como os <b>benefiteiros</b> avaliam as nossas actividades, para que possamos alterar eventuais percepções negativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12. Utilizamos a informação obtida em estudos ao nosso sector para identificarmos grupos de <b>benefiteiros</b> com diferentes expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.13. Tentamos ganhar vantagem, em relação a outras instituições, ao conhecermos as expectativas dos nossos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**benefiteiros**

Assinale com uma **CRUZ** no espaço correspondente.

**1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

**1.1. Indique a área de actuação da instituição**

- |  |                          |  |
|--|--------------------------|--|
| 1.1.1. Apoio a crianças e jovens                                 | <input type="checkbox"/> | medicina preventiva, curativa e de reabilitação                                      |
| 1.1.2. Apoio à família   | <input type="checkbox"/> |  |
| 1.1.3. Apoio à integração social e comunitária                   | <input type="checkbox"/> | 1.1.6. Educação e formação profissional dos cidadãos <input type="checkbox"/>        |
| 1.1.4. Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez             | <input type="checkbox"/> | 1.1.7. Resolução dos problemas habitacionais das populações <input type="checkbox"/> |
| 1.1.5. Promoção e protecção, através da prestação de cuidados de | <input type="checkbox"/> | 1.1.8. Outro <input type="checkbox"/>  |
|  |                          | 1.1.8.1. Qual? _____   |

**1.2. Indique o número de membros da instituição (excluindo voluntários)**

- |                      |                          |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| 1.2.1. Inferior a 10 | <input type="checkbox"/> | 1.2.3. Entre 31 e 50 | <input type="checkbox"/> |
| 1.2.2. Entre 10 e 30 | <input type="checkbox"/> | 1.2.4. Superior a 50 | <input type="checkbox"/> |

**1.3. Anos de existência da instituição**

- |                           |                          |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 1.3.1. Inferior a 10 anos | <input type="checkbox"/> | 1.3.4. Entre 31 e 40 anos | <input type="checkbox"/> |
| 1.3.2. Entre 10 e 20 anos | <input type="checkbox"/> | 1.3.5. Entre 41 e 50 anos | <input type="checkbox"/> |
| 1.3.3. Entre 21 e 30 anos | <input type="checkbox"/> | 1.3.6. Superior a 50 anos | <input type="checkbox"/> |

**1.4. Qual o número de beneficiários/utentes da instituição?**

- |                      |                          |                       |                          |
|----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1.4.1. Inferior a 20 | <input type="checkbox"/> | 1.4.4. Entre 61 e 80  | <input type="checkbox"/> |
| 1.4.2. Entre 20 e 40 | <input type="checkbox"/> | 1.4.5. Entre 81 e 100 | <input type="checkbox"/> |
| 1.4.3. Entre 41 e 60 | <input type="checkbox"/> | 1.4.6. Superior a 100 | <input type="checkbox"/> |

**1.5. Qual o número de voluntários da instituição (média mensal)?**

- |                      |                          |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| 1.5.1. Inferior a 10 | <input type="checkbox"/> | 1.5.3. Entre 31 e 50 | <input type="checkbox"/> |
| 1.5.2. Entre 10 e 30 | <input type="checkbox"/> | 1.5.4. Superior a 50 | <input type="checkbox"/> |

**1.6. Indique a principal fonte de geração de fundos da instituição**

- |  |                          |                                       |                          |
|--|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| 1.6.1. Predominantemente auto-geração    | <input type="checkbox"/> | 1.6.4. Estado e fundos privados       | <input type="checkbox"/> |
| 1.6.2. Predominantemente fundos privados | <input type="checkbox"/> | 1.6.5. Estado e auto-geração          | <input type="checkbox"/> |
| 1.6.3. Predominantemente Estado          | <input type="checkbox"/> | 1.6.6. Auto-geração e fundos privados | <input type="checkbox"/> |

**2. CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE DO QUESTIONÁRIO**

**2.1. Idade do respondente**

- |                           |                          |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 2.1.1. Inferior a 21 anos | <input type="checkbox"/> | 2.1.4. Entre 41 e 50      | <input type="checkbox"/> |
| 2.1.2. Entre 21 e 30 anos | <input type="checkbox"/> | 2.1.5. Superior a 50 anos | <input type="checkbox"/> |
| 2.1.3. Entre 31 e 40 anos | <input type="checkbox"/> |                           |                          |

**2.2. Sexo do respondente**

2.2.1. Masculino

2.2.2. Feminino

**2.3. Antiguidade do respondente na instituição**

2.3.1. Inferior a 5 anos

2.3.3. Entre 10 e 15 anos

2.3.2. Entre 5 e 10 anos

2.3.4. Superior a 15 anos

**2.4. Cargo/função na instituição**

2.4.1. Director(a) da Instituição

2.4.4. Assistente Social

2.4.2. Coordenador(a)

2.4.5. Outro

2.4.3. Psicólogo(a)

2.4.5.1. Qual? \_\_\_\_\_

**2.5. Formação académica do respondente**

2.5.1. Ensino obrigatório (9º ano)

2.5.4. Mestrado

2.5.2. 12º ano

2.5.5. Outro

2.5.3. Licenciatura

2.5.5.1. Qual? \_\_\_\_\_

**Muito obrigada pela sua colaboração!**

### Anexo 3 – As IPSS em Números

#### Número de IPSS registadas com fins de acção social

<b>IPSS REGISTADAS COM FINS DE ACÇÃO SOCIAL</b>			
	Até 2007	Até 2008	Até 2009
Associações de Solidariedade Social	2 795	2890	2970
Fundações de Solidariedade Social	179	181	192
<b>Centros Sociais Paroquiais</b>	<b>1149</b>	<b>1158</b>	<b>1.174</b>
Outras Instituições de Organizações Religiosas	233	233	233
Irmândades Misericórdia	352	352	353
Uniões, Federações e Confederações	26	26	27
<b>Total</b>	<b>4 734</b>	<b>4 840</b>	<b>4949</b>

Fonte: Direcção Geral de Segurança Social

#### Número de IPSS Filiadas no CNIS por distrito

<b>IPSS FILIADAS REGISTADAS COM POR DISTRITO</b>			
Aveiro	181	Lisboa	426
Beja	43	Portalegre	41
Braga	237	Porto	334
Bragança	59	Santarém	145
Castelo Branco	81	Setúbal	120
Coimbra	173	Viana do Castelo	51
Évora	60	Vila Real	67
Faro	69	Viseu	110
Guarda	124	Açores	45
Leiria	108	Madeira	35

Fonte: CNIS (Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade)

## Anexo 4 – Análise da Normalidade

### Teste da normalidade

Kolmogorov-Smirnov Z			
Componentes	Statistic	N	Sig.
Conhecimento do sector	0,897	94	0,397
Disseminação da informação	0,893	94	0,402
Resposta às necessidades e expectativas	0,903	94	0,388

### Análise do Skewness e Kurtosis

Componentes	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Conhecimento do sector	-0,518	0,249	-0,339	0,493
Disseminação da informação	-1,025	0,249	1,651	0,493
Resposta às necessidades e expectativas	-0,212	0,249	-0,697	0,493

## Anexo 5 – Recodificação de variáveis

### Recodificação das variáveis para a análise da H3 – Área de actuação das IPSS

Variáveis antigas	Variáveis novas
1. Apoio a crianças e jovens	1.Ambito da Segurança Social
2. Apoio à família	
3. Apoio à integração social e comunitária	
4. Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez	
5. Promoção e protecção, através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação	2.Ambito da Protecção da Saúde
6. Educação e formação profissional dos cidadãos	3.Ambito da Educação
7. Resolução dos problemas habitacionais das populações	4.Ambito da Habitação
8. Outro	1.Ambito da Segurança Social



**Recodificação das variáveis para a análise da H4 – Número de beneficiários das IPSS**

Variáveis antigas	Variáveis novas
1. Inferior a 20	1. Até 100
2. Entre 20 e 40	
3. Entre 41 e 60	
4. Entre 61 e 80	
5. Entre 81 e 100	
6. Superior a 100	2. Superior a 100

**Recodificação das variáveis para a análise da H5 – Número de voluntários das IPSS**

Variáveis antigas	Variáveis novas
1. Inferior a 10	1. Até 30
2. Entre 10 e 30	
3. Entre 31 e 50	2. Superior a 30
4. Superior a 50	

**Recodificação das variáveis para a análise da H5 – Número de voluntários das IPSS**

Variáveis antigas	Variáveis novas
1. Predominantemente auto-geração	1. Fontes maioritariamente únicas
2. Predominantemente fundos privados	
3. Predominantemente Estado	
4. Estado e fundos privados	2. Fontes maioritariamente diversificadas
5. Estado e auto-geração	
6. Auto-geração e fundos privados	