



RELATÓRIO DE ESTÁGIO CURRICULAR

TÉCNICAS DE MARKETING DIGITAL PARA FIDELIZAR PARCEIROS
EMPRESARIAIS DE ONG'S

AUTORA: Inês Filipa Nunes Mendes

ORIENTADORA: Professora Doutora Beatriz Casais

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, SETEMBRO, 2020



Técnicas de Marketing Digital para Fidelizar Parceiros Empresariais de ONG's

AUTOR(A): Inês Filipa Nunes Mendes

Relatório de Estágio apresentado ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Beatriz Casais.



AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e ao meu irmão, por quererem sempre o melhor de e para mim. Agradeço-vos por serem sempre o meu apoio ao longo deste percurso académico e por serem o meu maior exemplo. Obrigada por todas as palavras de carinho e por acreditarem tanto em mim!

Ao Diogo, meu namorado, por ser a pessoa mais paciente e otimista que eu conheço. Obrigada por acreditares tanto em mim e por me transmitires a calma e a confiança que eu necessito para conseguir alcançar os meus objetivos! Obrigada por me mostrares que o amor se baseia em inspirar e apoiar alguém a ser melhor do que alguma vez imaginou poder ser!

À Professora Doutora Beatriz Casais, minha orientadora, por todos os ensinamentos e conselhos que me transmitiu durante a realização deste trabalho e, ainda, pela disponibilidade e compreensão que sempre demonstrou ao longo destes meses. Muito obrigada por não desistir de mim!

À Rita, minha amiga, colega de mestrado e colega de trabalho. Obrigada por seres esse ombro amigo e por me incentivares. Agradeço-te todo o companheirismo ao longo destes dois anos. Amiga, conseguimos! É tão bom chegar até aqui contigo!

À Passo Positivo, nomeadamente, à Isabel, à Helena, à Bruna e à Cristina, agradeço por me terem recebido tão bem no seu espaço e por se mostrarem sempre disponíveis em colaborar na realização deste trabalho.



RESUMO

O presente estudo foi realizado em contexto de estágio curricular na ONGD Passo Positivo e tem como questão de partida: “Como estabelecer uma relação a longo prazo através das plataformas digitais com parceiros empresariais?”.

Na elaboração deste trabalho foi aplicada a metodologia qualitativa, através das técnicas de recolha de dados observação e entrevistas semiestruturadas. Foram observadas as técnicas digitais que a ONG em estudo coloca em prática e entrevistados cinco parceiros da mesma que contribuíram pontualmente com a organização.

Após a recolha e análise dos dados, concluiu-se que a comunicação regular, personalizada e envolvente é o aspeto chave para manter a relação com os parceiros e, conseqüentemente, fidelizá-los. Verificou-se, ainda, a importância da compreensão das histórias e das motivações para doar das empresas parceiras, assim como a importância do vínculo pessoal e da empatia.

Por fim, apresentam-se recomendações de técnicas digitais que colocam em prática princípios de marketing relacional para a ONG em estudo alcançar a fidelização dos seus parceiros.

Palavras-chave: Fidelização de Parceiros; Marketing Relacional; Marketing Digital; Marketing no Terceiro Setor; Mecenato



ABSTRACT

The present study was carried out in the context of curricular internship at NGO Passo Positivo and has as main goal: "How to establish a long-term relationship through digital platforms with corporate partners?".

A qualitative methodology was applied in the elaboration of this work, through the techniques of observation and semi-structured interviews. The digital techniques that the NGO under study puts into practice were observed and five partners of the NGO were interviewed who contributed punctually with the organization.

After collecting and analyzing the data, it was concluded that regular, personalized and engaging communication is the key aspect to maintain the relationship with corporate partners and, consequently, build loyalty with them. There was also concluded the importance of understanding the stories and motivations for donating from corporate partners, as well as the importance of personal bond and empathy.

Finally, recommendations are made for digital techniques that put relational marketing principles into practice for the NGO under study to achieve the loyalty of its partners.

Keywords: Loyalty; Relationship Marketing; Digital Marketing; Third Sector Marketing; Patronage



ÍNDICE

| | |
|--|----|
| Agradecimentos | 3 |
| Resumo | 5 |
| Abstract | 7 |
| Índice | 9 |
| Índice de figuras | 11 |
| Índice de tabelas | 13 |
| Índice de anexos | 14 |
| Lista de Abreviaturas | 15 |
| Introdução | 17 |
| 1. Apresentação do Estudo de Caso | 21 |
| 2. Marketing nas Organizações Não Governamentais (ONG's) | 23 |
| 2.1. Contextualização do Terceiro Setor | 23 |
| 2.2. A origem e a importância do Marketing nas ONG's | 26 |
| 2.3. Marketing Relacional nas ONG's | 29 |
| 2.3.1. Compromisso e Confiança no Marketing Relacional | 31 |
| 2.3.2. Fidelização de doadores | 36 |
| 2.3.3. O papel dos diferentes <i>stakeholders</i> em ONG's | 41 |
| 2.3.4. <i>Relationship Fundraising</i> | 45 |
| 2.3.5. Mecenato | 47 |
| 2.4. Marketing Digital nas ONG's | 48 |
| 3. Metodologia de Investigação | 52 |
| 3.1. Recolha de Dados | 55 |

| | |
|--|-----|
| 3.2. Análise dos Dados | 57 |
| 4. Resultados e Discussão dos Dados Recolhidos | 58 |
| 4.1. Observação das Técnicas Digitais Utilizadas pela Passo Positivo | 59 |
| 4.2. Entrevistas Semiestruturadas | 69 |
| 4.2.1. Identidade da Passo Positivo e Identificação com a mesma | 69 |
| 4.2.2. Motivações para doar | 71 |
| 4.2.3. Compromisso e Confiança | 73 |
| 4.2.4. Fidelização dos Participantes | 76 |
| 4.2.5. Comunicação da Passo Positivo | 79 |
| 4.3. Discussão dos resultados e Recomendações | 83 |
| Conclusão | 87 |
| Bibliografia | 89 |
| Anexos | 95 |
| Anexo 1 – Entrevista à Empresa A | 95 |
| Anexo 2 – Entrevista à Empresa B | 101 |
| Anexo 3 – Entrevista à Empresa C | 109 |
| Anexo 4 – Entrevista à Empresa D | 115 |
| Anexo 5 – Entrevista à Empresa E | 130 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Modelo de MacMillan et al. (2005) adaptado do Modelo de Compromisso e Confiança de Morgan e Hunt (1994)..... | 33 |
| Figura 2 - Modelo de parcerias de sucesso entre empresas e ONG's adaptado de Barroso-Mendéz et al. (2014)..... | 35 |
| Figura 3 - Modelo de Fidelização adaptado de Dick e Basu (1994)..... | 37 |
| Figura 4 - Tipos de Fidelidade adaptado de Dick e Basu (1994)..... | 39 |
| Figura 5 - Matriz dos Fatores Sociais e Situacionais adaptado de Dick e Basu (1994)..... | 41 |
| Figura 6 - Modelo da Teoria dos Stakeholders adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997)..... | 43 |
| Figura 7 - Modelo de Knox e Gruar (2007) que combina a Teoria de Stakeholders de Mitchell et al. (1997) com a Estrutura de Práticas de Marketing Contemporâneas de Coviello et al. (1997)..... | 44 |
| Figura 8 - Codificação para análise das entrevistas no software Nvivo..... | 58 |
| Figura 9 - Exemplo de conteúdo da Passo Positivo..... | 60 |
| Figura 10 - Página de Facebook Passo Positivo..... | 60 |
| Figura 11 - Publicação com mais gostos no Instagram da Passo Positivo | 61 |
| Figura 12 - Página de Instagram da Passo Positivo | 62 |
| Figura 13 - Página de LinkedIn da Passo Positivo..... | 64 |
| Figura 14 - Publicação do LinkedIn sobre o "Casa Sénior" | 64 |
| Figura 15 - Publicação do LinkedIn sobre o "Banco de Fraldas" | 65 |
| Figura 16 - Publicação do LinkedIn sobre o "Humanitus" | 65 |
| Figura 17 - Página inicial do site da Passo Positivo | 66 |
| Figura 18 -Local no site para subscrição da Newsletter | 67 |
| Figura 19 - Exemplo de conteúdo da Newsletter..... | 68 |
| Figura 20 - Exemplo de conteúdo da Newsletter..... | 68 |
| Figura 21 - Tipos de Fidelidade das empresas que contribuíram apenas uma vez com a Passo Positivo | 78 |

Figura 22 - Posição dos participantes na matriz dos Fatores Sociais e Situacionais

.....79



ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Antecedentes da Atitude Relativa adaptado de Dick e Basu (1994)..... | 40 |
| Tabela 2 - Guião da entrevista sustentado com os objetivos específicos a responder | 55 |
| Tabela 3 - Caraterização dos entrevistados..... | 56 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|----------------------------------|-----|
| Anexo 1 – Entrevista à Empresa A | 95 |
| Anexo 2 – Entrevista à Empresa B | 101 |
| Anexo 3 – Entrevista à Empresa C | 109 |
| Anexo 4 – Entrevista à Empresa D | 115 |
| Anexo 5 – Entrevista à Empresa E | 130 |



LISTA DE ABREVIATURAS

B2NGO – *Business to Non Governmental Organization*

ONG – Organização Não Governamental

ONG's – Organizações Não Governamentais

ONGD – Organização Não Governamental para o Desenvolvimento

INTRODUÇÃO

O presente estudo surgiu no contexto de estágio curricular na organização não governamental para o desenvolvimento (ONGD) Passo Positivo. Esta é uma organização sem ligação ao Estado, pelo que a sua sustentabilidade e a ajuda fornecida aos seus beneficiários passa por angariações de fundos e doações. No entanto, foi percebido que as doações eram realizadas em certos períodos e a curto prazo, existindo poucas relações a longo prazo com empresas comerciais. Deste modo, surgiu a questão de partida desta investigação “Como estabelecer uma relação a longo prazo através das plataformas digitais com parceiros empresariais?”.

A literatura existente já responde às motivações das empresas parceiras para fazerem doações a Organizações Não Governamentais (ONG's) e como implementar estratégias de marketing relacional nas organizações do terceiro setor (Casais & Santos, 2018). Aborda ainda a importância do *relationship fundraising* e, consequentemente, do mecenato para a sustentabilidade das organizações sociais (Casais & Santos, 2018; Knox & Gruar, 2007; Sargeant, 2001). Em relação ao marketing digital, a literatura aponta as vantagens do mesmo para as organizações sociais, mais precisamente a importância das relações estabelecidas e interações que as plataformas digitais possibilitam (Galiano-Coronil & MierTerán-Franco, 2019; Mittal & Bhattacharjee, 2017). No entanto, é possível verificar que a literatura não apresenta as técnicas digitais mais adequadas para criar e manter a fidelização dos doadores de ONG's. Assim, o intuito deste estudo passa por identificar técnicas nas plataformas digitais que coloquem em prática princípios de marketing relacional e marketing digital, de modo a manter uma relação fiel com os parceiros da Passo Positivo.

Na maioria das sociedades, a atividade económica é constituída pelas ações e interações do setor governamental e do setor de lucro (Andreasen & Kotler, 2003). Por consequência, a Economia Social é entendida como a área da atividade económica constituída pelas organizações sociais (Mendes, 2011). Neste sentido, apresenta características singulares que dão respostas a contextos económicos e sociais específicos, aos quais o Estado (economia pública) e o setor privado (economia

privada) não conseguem aferir solução (Caeiro, 2008). Este autor refere, ainda, que a economia social é um intervalo entre o Estado e o mercado, uma vez que concretiza ações que o Estado não procura resolver e que o setor privado entende que não haverá lucro com a realização das mesmas. Neste seguimento, o terceiro setor constitui um caminho intermediário para atender necessidades sociais, sem ter a finalidade de obter lucro e sem recorrer às burocracias governamentais (Andreasen, 2012). Sob o mesmo ponto de vista, Caeiro (2008) afirma que o terceiro setor é composto por organizações que têm interesse mútuo e que, apesar de dependerem de alguns subsídios do Estado e do mecenato de empresas privadas, trabalham no âmbito da ação social e da solidariedade. As organizações da economia social representam um impacto relevante na economia europeia e, em 2016, 71.885 entidades desta área da atividade económica constituíram 3% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) em Portugal (Fundação Calouste Gulbenkian, 2015; Instituto Nacional de Estatística, 2016).

No Diagnóstico das ONG em Portugal constatou-se que a elaboração de um plano estratégico é importante, na medida em garante a estabilidade a longo-prazo das ONG's. Contudo, estas últimas reconhecem a complexidade e dificuldade de definir objetivos estratégicos a longo prazo (Fundação Calouste Gulbenkian, 2015).

O marketing nas organizações do terceiro setor surgiu quando estas registaram um declínio de clientes, membros e fundos (Kotler, 1979). Neste seguimento Andreasen e Kotler (2003) afirmam que como as organizações sociais precisam de aumentar as suas receitas de forma a cumprirem a sua missão, começaram a colocar o marketing e as suas práticas em ação. No entanto, o conceito de marketing e, conseqüentemente, os seus princípios continuam desconhecidos da maior parte das organizações sociais (Andreasen & Kotler, 2003; Bandyopadhyay & Ray, 2018). É, assim, perceptível que as organizações confundem o marketing com subfunções de publicidade e venda, no entanto o marketing não se refere apenas a estes elementos e tem-se mostrado essencial no terceiro setor (Chad, Kyriazis & Motion, 2014).

Ainda em relação às áreas de Marketing e Comunicação, estes são campos relevantes para o futuro das ONG's, uma vez que proporcionam a divulgação, o reconhecimento da instituição e, conseqüentemente, aumento de doações e sustentabilidade económica. Apesar da importância dada a estas áreas, o trabalho desenvolvido é

escasso, seja por falta de recursos humanos ou por conhecimento insuficiente (Fundação Calouste Gulbenkian, 2015).

A dificuldade de financiamento é, como já referido, o problema central da maioria das organizações sociais. Para solucionar esta adversidade, as angariações de fundos são uns dos meios utilizados para garantir a sustentabilidade económica da organização. No entanto, estas angariações são maioritariamente feitas junto de particulares e menos de empresas (Fundação Calouste Gulbenkian, 2015). No seguimento da difícil captação de apoios financeiros empresariais, as organizações reconhecem a necessidade de melhorar o seu conhecimento acerca do mercado de potenciais mecenas privados, sendo que as empresas se mostram recetivas ao estabelecimento de parcerias a título de pro-bono e de reconhecimento do programa de responsabilidade social (Fundação Calouste Gulbenkian, 2015; Mendes, 2011). No entanto, verifica-se que as empresas diversificam as organizações às quais fazem contribuições, de modo a ajudar vários projetos, sendo que a maioria das instituições do terceiro setor perde até 60% dos doadores em dinheiro após a primeira doação (Casais & Santos, 2018; Sargeant & Woodliffe, 2007). Assim, é importante o desenvolvimento de um plano de marketing relacional para envolver as empresas. Este é um aspeto sentido tanto pelas empresas como pelas organizações, uma vez que estas últimas quando conseguem doações e/ ou angariação de fundos de uma empresa sente a necessidade de a fidelizar. Para isso, as ONG's admitem que a comunicação personalizada, transparente e regular sobre prestação de contas e ações desenvolvidas são fundamentais (Casais & Santos, 2018; Fundação Calouste Gulbenkian, 2015).

No que diz respeito à presença digital das ONG's, há evidências que estas não tiram partido das redes sociais digitais, uma vez que não sentem necessidade de definir objetivos para as suas atividades digitais, têm demasiadas expetativas acerca da participação do público e não têm estratégias apropriadas de marketing digital. Desta forma, é perceptível que as organizações do terceiro setor se devem focar em aprofundar os seus conhecimentos sobre as redes sociais digitais (Galiano-Coronil & MierTerán-Franco, 2019).

Em suma, tendo em conta o objetivo geral “Como estabelecer uma relação a longo prazo através das plataformas digitais com parceiros empresariais?” e a pertinência do estudo mencionados, os objetivos específicos aos quais se pretende responder são: 1)

Analisar como é que as estratégias digitais utilizadas atualmente pela Passo Positivo podem contribuir para criar e fortalecer relações entre a organização e parceiros; 2) Compreender quais as variáveis de marketing relacional a implementar na Passo Positivo para conduzir à fidelização dos parceiros e, conseqüentemente, para desenvolver a sustentabilidade financeira da organização; 3) Verificar quais as opiniões, atitudes e sentimentos demonstrados pelos responsáveis das empresas que contribuíram pontualmente com a Passo Positivo.

Neste seguimento, após definir os objetivos específicos do estudo em causa e apresentar a revisão de literatura de modo a contextualizar o problema de investigação, será apresentada a metodologia colocada em prática para responder ao mesmo e, por fim, as conclusões que advém da literatura existente e da análise dos dados recolhidos. São, ainda, apresentadas as recomendações para a ONG colocar em prática de modo a fidelizar os seus parceiros empresariais.

1. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Este trabalho representa um estudo de caso, uma vez que é realizado em contexto de estágio curricular na ONGD Passo Positivo e, assim, pretende analisar acontecimentos específicos num período de tempo e num contexto singulares. Deste modo, aborda-se uma questão única, que retrata um problema real, de forma mais aprofundada (Yin, 1981).

Tendo em conta a tipologia de relatório de estágio, é importante indicar as funções que foram exercidas durante o mesmo e, conseqüentemente, contextualizar a ONGD que acolheu este trabalho.

Neste seguimento, as funções exercidas durante o período de estágio foram as seguintes:

- Organização de eventos físicos e *online*;
- Contacto com *Stakeholders* no sentido de divulgação da ONG e tentativa de captação de parcerias corporativas, de acordo com a missão da Passo Positivo;
- Gestão de redes sociais e criação de conteúdo para as mesmas;
- Manutenção do *site*.

No que diz respeito à Passo Positivo, esta é uma ONGD fundada em 2010 por um grupo de amigos enfermeiros, que tinham a ambição de assegurar segurança e bem-estar à população mais vulnerável, concentrando-se assim nas áreas social e da saúde. Neste sentido, a Passo Positivo dá apoio a outras instituições, não trabalhando diretamente com a população, complementando as falhas ou necessidades das mesmas e possibilitando uma melhoria de competências necessárias ao exercício da cidadania global. Para além disso, a Passo Positivo tem como valores a acessibilidade, a imparcialidade, o rigor, a equidade, o empoderamento e o respeito pela autodeterminação.

De modo a colocar em prática a sua missão, visão e valores a Passo Positivo tem três projetos ativos, sendo estes o “Banco de Fraldas”, o “Vizinhos” e o “Humanitus”. O

“Banco de Fraldas” é o projeto mais reconhecido a nível nacional e tem como objetivo suprir a dificuldade de aquisição de fraldas nas famílias carenciadas. Por sua vez, o projeto “Vizinhos” tem por base a ideia de que um vizinho ajuda o outro e é destinado a apoiar pessoas com mobilidade reduzida e, conseqüentemente, aumentar os acessos a recursos e ajudas técnicas para prevenção de acidentes domésticos. Na mesma linha de pensamento, nasceu o “Casa Sénior” do projeto citado anteriormente, um site interativo e dinâmico para que os idosos e os profissionais das áreas social e da saúde possam aceder a informação e vídeos explicativos sobre como adaptar as diversas divisões para prevenir acidentes, assim como, podem fazer perguntas e tirar dúvidas. Por fim, o projeto “Humanitus” refere-se à formação de voluntários antes, durante e pós-missão, assim como a cursos de introdução à gestão de projetos e à gestão pessoal.

No que diz respeito aos recursos humanos da ONG, esta apresenta uma Presidente da Direção, que é enfermeira, uma Vice-Presidente da Direção, uma Tesoureira da Direção, uma Secretária-Geral da Direção, um Vogal da Direção, uma Gestora Financeira, uma estagiária na área de Educação Social e, por fim, uma estagiária na área de Marketing. A Passo Positivo conta, ainda, com um grupo de voluntários e com associados que apoiam a organização. É importante referir que, no momento do estágio e no quotidiano da organização, estão presentes maioritariamente a Diretora, a Gestora Financeira e as duas estagiárias de Educação Social e de Marketing.

Neste seguimento, sendo uma organização sem ligação ao Estado e dependendo de angariações de fundo e de doações para a sua subsistência, verifica-se que existe uma grande rotatividade na equipa que trabalha diariamente na organização, especificamente nas áreas Educação Social e Marketing.

Desde cedo a Passo Positivo compreendeu a importância do marketing para a organização de forma a dar a conhecer a sua identidade e os seus projetos, assim como ganhar notoriedade, apostando desde a sua criação nos canais digitais. No entanto, esta implementação do marketing na organização era executada pelos fundadores da mesma, ligados à área da saúde. Neste seguimento, recentemente a Passo Positivo começou a integrar na sua equipa profissionais de marketing, compreendendo que o marketing digital oferece várias ferramentas que podem ser colocadas em prática, de modo a captar recursos financeiros e humanos, como os grandes doadores.

Através das redes sociais (Facebook, Instagram, YouTube e LinkedIn) a Passo Positivo acabou por atrair um conjunto de pessoas que se identifica com eles e partilha dos mesmos valores. Por conseguinte, criou uma comunidade online que está disposta a partilhar e a dar a conhecer a novas pessoas os projetos da ONG com a qual se identifica.

2. MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONG'S)

Neste capítulo está presente a revisão de literatura, onde se pretende contextualizar o problema de investigação e compreender o conhecimento existente até ao momento acerca do mesmo.

O marketing é, normalmente, associado ao setor com fins lucrativos. Deste modo, este capítulo pretende explorar o terceiro setor e, conseqüentemente, a origem e importância do marketing nas organizações sociais.

Neste seguimento, o presente capítulo aborda ainda a criação de relações a longo prazo, o papel dos diferentes *stakeholders* na organização e o marketing digital nas entidades do terceiro setor.

2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

O presente subcapítulo da revisão da literatura procura compreender como se encontra organizado o terceiro setor e as suas causas.

O terceiro setor é composto por organizações que atuam em variadas áreas relacionadas a saúde, cultura, educação, serviços sociais e ambiente (Tabaku & Mersini, 2014). Além disso, Quintão (2004) afirma que o terceiro setor representa um conjunto de instituições diversificadas, que oferecem e distribuem bens e serviços diferentes daqueles que são proporcionados pelo Estado e pelo Mercado (poder público e

empresas privadas com fins lucrativos). Desta forma, depreende-se que as organizações do terceiro setor pretendem dar respostas às necessidades da sociedade e procuram o bem-estar combate à exclusão social.

Neste seguimento, é importante referir que as organizações sociais, por procurarem proporcionar benefícios à sociedade, orientam orçamentos públicos e captam recursos de diversos grupos de apoio. Deste modo, percebe-se que operam de forma diferente das empresas privadas, na medida em que as causas comerciais e as causas sociais são diferentes também. Assim, as primeiras referem o objetivo principal de obtenção de lucro, sendo que os benefícios da entrega de valor são exclusivamente para aqueles que fazem parte do seu mercado real. Em relação às causas sociais, estas proporcionam benefícios a toda a sociedade, uma vez que com a ajuda dos grupos de apoio, concedem uma oferta social que acaba por melhorar a qualidade de vida não só do grupo vulnerável, mas da comunidade que estes integram. Realça-se ainda que uma organização lucrativa pode contribuir para causas sociais, através de doações de recursos para organizações já existentes ou através da criação da sua própria organização social, onde separa o objetivo comercial (original) do social (complementar à empresa) (Torres, 2013).

As entidades sociais não têm como fim gerar lucro, no entanto podem obter resultados positivos, que devem ser novamente investidos para o desenvolvimento da organização (Mendes, 2011). Por conseguinte, acrescenta que as organizações do terceiro setor tendem a ser socialmente responsáveis e orientadas para a prestação de serviços. São, deste modo, especialistas na oferta de serviços sociais que não são adequadamente fornecidos por empresas do setor privado ou pelo governo. Em contrapartida, dependem do apoio de indivíduos particulares e de doações dos setores público e privado (Andreasen, 2012).

O termo terceiro setor tem origem anglo-saxónica e apresenta como base o conceito de filantropia. Deste modo, o terceiro setor representa organizações com atividades filantrópicas sem fins lucrativos. Para além disto, são ainda perceptíveis o conceito de solidariedade e o ajuste ao sistema capitalista formado pelo Estado e pelo setor privado. Deste modo, trata-se de um setor que procura combater as lacunas que os demais não satisfazem (França Filho, 2002).

O terceiro setor faz parte da sociedade civil que, em conjunto com os outros setores – público e privado – criam sistemas de valor e entregam uma oferta social valiosa ao grupo de beneficiários (pessoas em situação de vulnerabilidade) das organizações. Deste modo é perceptível que as organizações devem trabalhar em complementaridade com os outros setores, pois são eles que proporcionam os meios e os recursos necessários à implementação dos seus projetos e, conseqüentemente, para fazer cumprir as suas missões (Torres, 2013). Sob o mesmo ponto de vista, Clohesy (2003) afirma que as organizações do terceiro setor necessitam de financiamento de modo a desenvolverem os seus projetos e, conseqüentemente, as suas missões, no entanto as doações não devem resultar de apenas um contribuinte para não condicionar os objetivos da organização.

As organizações sociais são representadas, na sua maioria, por pessoas em situação de voluntariado, pelos seus sócios e fundadores. Estes são os responsáveis por criar e fortalecer relações com os *stakeholders* internos e externos, sendo assim importante conhecerem o trabalho que estes desenvolvem. Neste sentido, o trabalho das organizações sociais não pode ser totalmente coberto pelo voluntariado, pelo que se torna necessária a contratação de colaboradores remunerados para desempenharem atividades mais operativas. No entanto, percebe-se que existe uma alta rotatividade de profissionais, o que dificulta o desenvolvimento e a credibilidade de alguns projetos e da eficiência dos custos. Assim, é importante que as organizações sociais se tornem em opções atrativas para o desempenho dos profissionais, sejam eles *stakeholders* internos ou externos, e que assumam ainda responsabilidades laborais (Torres, 2013). Muraro e Lima (2003) acrescentam, ainda, que as entidades do terceiro setor devem-se demonstrar tão ou mais competentes que as empresas comerciais, a fim de captar a atenção da sociedade, uma vez que são responsáveis por atuar como promotoras da prevenção e mudança de comportamentos relativamente às questões de cariz social.

De acordo com o Dec. Lei nº66/98 de 14 de outubro, as organizações não governamentais para o desenvolvimento são pessoas coletivas de direito privado, sem fins lucrativos e com sede em Portugal. Os objetivos destas organizações são a conceção, execução e apoio de projetos de cariz social, cultural, ambiental, cívico e económico, através de ações nos países em vias de desenvolvimento de cooperação

para o desenvolvimento; de assistência humanitária; de ajuda de emergência e de proteção e de promoção dos direitos humanos. Para além disto, a sensibilização e consciencialização da opinião pública sobre a necessidade de mais empenho com os países em vias de desenvolvimento, assim como a divulgação destas realidades.

As Organizações não governamentais para o desenvolvimento são conscientes de que a educação é um fator fundamental para o desenvolvimento da sociedade e para manter a paz na mesma. Neste sentido, elaboram atividades com base na Declaração Universal dos Direitos do Homem e que se enquadram em áreas de intervenção como educação e cultura, saúde, assistência técnica e científica, emprego, formação profissional, proteção do meio ambiente, integração social e reforço da sociedade civil (Dec. Lei nº66/98 de 14 de outubro).

Segundo o artigo 13 do Dec. Lei nº66/98 de 14 de outubro, os donativos realizados às ONGD's devem ser reconhecidos pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros com o regime de mecenato cultural previsto nos Códigos IRS e IRC, sendo que devem ser criadas condições mais vantajosas para apoiar projetos cuja atividade consista no desenvolvimento de ações nas áreas da saúde, educação, ambiente, desporto e ação social.

2.2. A ORIGEM E A IMPORTÂNCIA DO MARKETING NAS ONG'S

O marketing para organizações com fins sociais não admite uma transferência discricionária de conceitos comerciais e lucrativos de marketing, uma vez que o terceiro setor tem particularidades próprias como a natureza da oferta e as formas de obter recursos. Desta forma, o marketing nas organizações sociais deve apoiar a propagação de valores institucionais que conduzem a práticas sociais de desenvolvimento e com impacto positivo nos grupos de apoio (Torres, 2013).

Neste seguimento, o marketing desempenha um papel fundamental na vida das organizações do terceiro setor, pois estas colocam-no em prática tendo conhecimento ou não, sendo, então, importante possuir um conhecimento satisfatório sobre ele.

Muitas ONG's demonstram uma falta de conhecimento profundo sobre os princípios de marketing e focam-se demasiado nos esforços de vendas e publicidade (Dolnicar & Lazarevski, 2009).

É possível que as organizações sociais estejam relutantes em adotar estratégias e instrumentos de marketing porque acreditam que este tem como objetivo manipular as pessoas e, portanto, não é compatível com o trabalho e missão honrosos que desenvolvem (Dolnicar & Lazarevski, 2009). Sob a mesma perspectiva, Blery, Katseli e Tsara (2010) também afirma que as organizações não governamentais não querem implementar estratégias de marketing, pois encaram-nas como manipulação.

Constata-se que as ONG's tiveram algumas dificuldades em adotar estratégias de marketing e perceberam as mesmas de forma negativa. Contudo, a compreensão acerca da área do marketing mudou e as ONG's começaram a implementar estratégias que contribuam para a sua subsistência, ajudar as pessoas que mais precisam e informar aqueles que não sabem como podem apoiar as causas das associações (Aldashey & Verdier, 2009).

Foreman (2005) explorou como o marketing pode ser utilizado para obter benefícios significativos das atividades filantrópicas. Em muitos contextos, as abordagens de marketing tradicional são usadas de forma bem-sucedida para promover a missão da organização ou para aumentar a consciencialização e o interesse do público.

O marketing é visto, inicialmente pelas organizações sociais como propaganda e promoção, sendo que o marketing é uma forma revolucionária de ver a organização e os seus propósitos. Neste seguimento, é natural que algumas instituições aprofundem o seu entendimento sobre marketing e que, conseqüentemente, passem a ter um melhor desempenho no mercado, uma vez que esta é a principal contribuição do pensamento de marketing para as organizações do terceiro setor (Bandyopadhyay & Ray, 2018).

Neste sentido, Chad et al. (2014) argumentam que o marketing nas organizações do terceiro setor envolve a avaliação das necessidades dos clientes (beneficiários) e a entrega eficiente e consistente dos serviços e produtos apropriados. Acrescentam ainda que o marketing para as organizações sociais se revela como um meio de gerar receita através de doações.

A competição de marketing cria um padrão de instituições variadas, que têm bem definidas as suas missões, que sabem quem são os seus públicos e, conseqüentemente as suas necessidades. Neste sentido, as ONG's, sendo especialistas na prestação de serviços, podem identificar e dar a conhecer as suas respostas às necessidades do público de modo mais eficaz (Andreasen, 2012).

No que diz respeito aos objetivos das ONG's estes não passam por ganhar e obter lucro, mas sim por aumentar o seu reconhecimento e apoiar as pessoas mais necessitadas (Yazdanifard, Massoumian & Karimi, 2013). Sob o mesmo ponto de vista Blery et al. (2010) afirmam que estas organizações têm objetivos de marketing diferentes das empresas comerciais, uma vez que o seu maior foco não é ganhar dinheiro. Neste sentido, estes últimos autores definem os seguintes objetivos para as ONG's: angariação de fundos; captação e retenção de voluntários; procura de apoio das empresas e criação de *awareness* (consciencialização e reconhecimento da associação) (Blery et al., 2010). Por conseguinte, Yee e Yazdanifard (2015) concordam que quando as organizações não são reconhecidas, os doadores não contribuem e apoiam as causas das mesmas. Deste modo, é importante desenvolver um plano de marketing para criar *awareness* e aumentar as contribuições às organizações não governamentais (Yee & Yazdanifard, 2015).

Neste seguimento, as ONG's não vendem produtos ou serviços, mas vendem a sua missão e as suas ideias de modo a angariar fundos, ajudar os que mais precisam e criar *awareness* sobre as suas causas (Blery et al., 2010; Dolnicar & Lazarevski, 2009; Yee & Yazdanifard, 2015). Para além disso, Yee e Yazdanifard (2015) argumentam que indivíduos ou empresas que concordam e se identificam com a missão da organização têm mais probabilidade de fazer doações ao de se juntar à associação para apoiar as suas causas.

Segundo Kotler (1979) o marketing leva um melhor entendimento das necessidades dos diferentes segmentos de clientes e a uma melhor adaptação dos serviços aos mesmos. Neste seguimento, a implementação de princípios e práticas de marketing conduzem a uma maior satisfação dos clientes e à diminuição de serviços fracos. Em conclusão, o marketing oferece grande potencial de crescimento às organizações sociais, de forma a fortalecerem as suas contribuições para o bem-estar da sociedade (Dolnicar & Lazarevski, 2009).

2.3. MARKETING RELACIONAL NAS ONG'S

O marketing relacional foi, inicialmente, introduzido de forma a descrever uma abordagem de marketing a longo prazo (Gilaninia et al., 2011).

Knox e Gruar (2007) afirmam que para as ONG's desenvolverem uma estratégia de marketing relacional eficaz, estas devem articular estratégias em função de dois pensamentos: 1) desenvolver uma aproximação rigorosa para determinar a importância dos *stakeholders* na organização e 2) aumentar as suas práticas de marketing atuais através de cada um desses *stakeholders* e avaliar a sua eficácia. Sob o mesmo ponto de vista, Bennett (2013) afirma que o marketing relacional e, mais particularmente, a criação e manutenção das relações com doadores são os fatores chave para reter parceiros fiéis.

Casais e Santos (2018) realizaram um estudo com o intuito de analisar as motivações corporativas e as condições que podem conduzir as empresas a realizar doações a longo prazo. Por conseguinte, concluíram que as ONG's devem desenvolver um plano de marketing relacional para envolver os parceiros com responsabilidade social nas práticas da organização. Em conformidade, outros autores afirmam que focar no marketing relacional (desenvolver e manter relações em vez de transações) é a melhor forma de dar resposta às necessidades das organizações sociais, uma vez que estas operam num ambiente competitivo (Brennan & Brady, 1999; MacMillan et al., 2005).

A literatura apresenta duas teorias que apoiam as motivações para manter relações e patrocínios com organizações do terceiro setor: a teoria da agência (Cantrell et al., 2008) que se refere à criação de parcerias para aumentar o valor financeiro, através da consciencialização das partes interessadas, assim como, a aplicação de recursos para melhorar os resultados; e a teoria do comportamento pró-social (Valor, 2006) que reporta um comportamento pró-social que pretende beneficiar o outro e agregar valor social. Casais e Santos (2018) concluíram no seu estudo que a teoria do comportamento pró-social tem maior impacto nas motivações para contribuir com organizações do terceiro setor, do que a teoria da agência.

No que diz respeito às motivações para doar, estas estão organizadas em motivações individuais e motivações corporativas, sendo que as primeiras demonstram influência nas segundas (Casais & Santos, 2018). Neste sentido, as autoras na realização do seu estudo, concluíram que as principais motivações das empresas para doar referem-se ao sentido filantrópico do doador, ao bem-estar dos beneficiários e à importância da contribuição para a sustentabilidade da organização. Posto isto, constataram ainda que a proximidade física é um fator com influência na propensão a doar, uma vez que as empresas sentem que conseguem acompanhar o desempenho das suas contribuições e, conseqüentemente, das instituições, assim como se sentem na obrigação social de ajudar as organizações que estão inseridas na sua comunidade. As autoras referem ainda que a maioria das empresas em estudo não procura uma maior visibilidade ao doar a organizações do terceiro setor, sendo o altruísmo o verdadeiro motivo para ajudar instituições de caridade. No entanto, os doadores averigam sempre para que fim se destina a sua doação e mencionam que a credibilidade da organização é, também, importante na tomada de decisão.

A falta de um plano de marketing relacional nas organizações do terceiro setor leva as empresas a diversificar as suas doações. Neste sentido as ONG's devem implementar estratégias de marketing relacional, de modo a obter a fidelização dos doadores. Em primeiro lugar, a organização deve solicitar a contribuição de forma cativante e transparente e, em seguida, o *feedback* em relação à doação feita é essencial, uma vez que permite desenvolver uma relação próxima e envolver os doadores nas atividades da organização (Casais & Santos, 2018).

A qualidade do marketing relacional aplicado está relacionada diretamente com as características das ONG's, uma vez que influencia as doações dos parceiros, podendo fazer com que estas aumentem, e afeta a realização das metas organizacionais e dos beneficiários (Brennan & Brady, 1999).

Rudawska & Bloch (2015) afirmam que a cooperação mútua é um mecanismo adotado por organizações sociais e empresas comerciais com o objetivo de dar resposta a problemas sociais complexos, para os quais nenhum dos setores tem meios, recursos, capacidade e conhecimentos para atender adequadamente sozinhos. Deste modo, os autores argumentam que as relações B2NGO devem ter como objetivo intensificar a comunicação intersectorial, transformando qualitativa e

quantitativamente as duas partes, uma vez que tem em consideração os objetivos e os sistemas de valor de ambas.

Em concordância com este ponto de vista, as autoras Lyra, Gomes e Jacovine (2009) concluíram, no seu estudo sobre a gestão de *stakeholders* no contexto social, que as organizações do terceiro setor devem aplicar uma estratégia de transparência com os seus *stakeholders*, uma vez que esta trará vantagens como uma maior aproximação entre as duas partes.

2.3.1. Compromisso e Confiança no Marketing Relacional

O modelo de confiança e compromisso de Morgan e Hunt (1994) afirma que estes fatores são os elementos chave de uma relação de sucesso com o consumidor, sendo que a confiança é um elemento que influencia o compromisso. Assim, Morgan e Hunt (1994) afirmam que os profissionais de marketing devem trabalhar relações com base nestes conceitos, investindo na preservação dos relacionamentos, cooperando com os parceiros, resistindo a relações de curto prazo, fomentando relações benéficas a longo prazo e acreditando que os parceiros não têm comportamentos oportunistas. Deste modo, os autores argumentam que o compromisso e a confiança geram resultados mais produtivos, eficazes e eficientes, que conduzem a uma relação de cooperação.

O conceito de compromisso refere a intenção e vontade de permanecer na relação. Deste modo, este conceito representa o empenho em criar uma relação contínua, com troca de valor importante, que justifique o esforço de a manter. Segundo Morgan e Hunt (1994) o compromisso depende de quatro variáveis: 1) benefícios da relação, 2) custos de rescisão da relação, 3) valores compartilhados e 4) confiança.

Neste seguimento, a confiança, sendo uma das variáveis do compromisso, mostra-se crucial, pois tem influência ao gerar fidelização a longo prazo. Este conceito também depende de outras variáveis: 1) valores compartilhados, 2) comunicação e 3) comportamentos oportunistas (Morgan & Hunt, 1994).

MacMillan et al. (2005) adaptaram o modelo de compromisso e confiança de Morgan e Hunt (1994) para o setor social, focando-se nas relações B2NGO. Por sua vez, Barroso-Méndez, Galera-Casquet e Valero-Amaro (2014) basearam-se no modelo de confiança e compromisso que MacMillan et al. (2005) adaptaram para o terceiro setor, acrescentando dois novos conceitos chave, de forma a desenhar um modelo de parcerias bem-sucedidas entre empresas e ONG's. Deste modo, este modelo mais recente é importante, uma vez que se mostra adequado para criar e manter relações de sucesso a longo prazo.

No modelo de MacMillan et al. (2005) os autores utilizaram o conceito de compromisso de Moran e Hunt (1994), no entanto o conceito de confiança de Morgan e Hunt (1994) não foi utilizado por refletir uma relação muito transacional entre empresa e consumidor, sendo aplicada a concetualização de confiança de Remples, Holmes e Zanna (1985) com base nas conceções: 1) confiabilidade, a ONG é consistente e previsível nos seus compromissos; 2) dependência, os doadores esperam que a ONG diga a verdade e não atue apenas em prol dos seus interesse e 3) fé, os doadores esperam que a ONG atue em prol dos interesses de ambos, num mundo incerto. Embora MacMillan et al. (2005) sintam a necessidade de adaptar o conceito de confiança ao contexto social, os autores concordam com as variáveis que influenciam a confiança, afirmando apenas que, de forma a simplificar o modelo apresentado, utilizam a variável de comportamento não oportunista, ao contrário do modelo original.

Posto isto, na figura 1 está representado o modelo de MacMillan et al. (2005), que pretendia analisar se quando as variáveis da confiança e do compromisso aumentavam, estas duas também aumentavam. Deste modo, os autores tiraram as seguintes conclusões:

- Os custos de rescisão da relação não têm influência no compromisso dos doadores;
- Os valores compartilhados influenciam tanto o compromisso como a confiança dos doadores;
- Os benefícios materiais não têm qualquer impacto no compromisso dos doadores, no entanto os benefícios não materiais mostraram-se importantes, sendo que as ONG's se devem concentrar em oferecer este tipo de benefícios aos seus doadores;

- A forma como as ONG's agiram com os doadores, anteriormente, afetou a percepção dos mesmos sobre o tipo de relações que a organização mantém, pelo que boas experiências no passado aumentam a confiança dos doadores a manter a relação;
- A comunicação é uma das variáveis com mais influência, que permite às ONG's aumentarem a confiança dos doadores, através de estratégias como manter este grupo informado sobre eventos, fomentando a participação nas atividades da organização; procurar conhecer as motivações para doar destes *stakeholders* e usar colaboradores com conhecimento e paixão pela organização para interagirem com os doadores. É, ainda, importante referir que a comunicação deve ser bilateral, existindo troca mútua de conhecimentos.

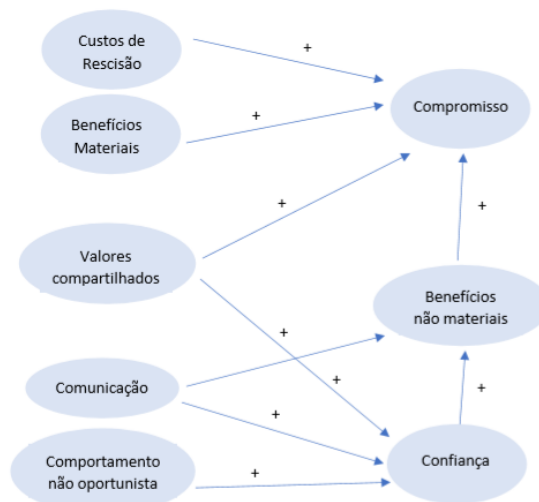


Figura 1 - Modelo de MacMillan et al. (2005) adaptado do Modelo de Compromisso e Confiança de Morgan e Hunt (1994)

Fonte: Elaboração Própria

Por conseguinte, Barroso-Mendéz et al. (2014) desenvolveram um modelo com base no estudo de MacMillan et al. (2005). No entanto, tendo em conta que estes últimos excluíram do seu modelo conceitos que refletem as consequências do compromisso e

da confiança na relação de sucesso B2NGO, Barroso-Méndez et al. (2014) consideram relevante acrescentar dois conceitos que promovem a cocriação de valor importante nas relações intersectoriais. Assim, estas novas construções são a relação de aprendizagem e a cooperação que, juntamente com o compromisso, conduzem a uma parceria de sucesso. Isto porque os autores consideram que as relações B2NGO apresentam inúmeros problemas que podem prejudicar as suas atividades em conjunto, como mal-entendidos, tempo não sincronizado e desconfiança. Afirmam, ainda, que uma das razões por trás da incapacidade de as empresas estabelecerem parcerias com ONG's é a presença de estereótipos graves. Neste sentido, Barroso-Méndez et al. (2014) afirma que para uma relação B2NGO bem-sucedida é necessário um processo de seleção de parceiros adequado, de forma a alcançar os resultados esperados. No entanto, este processo de seleção, só por si, não é suficiente para a relação de sucesso, uma vez que a parceria precisa de ser gerida de forma ativa.

Neste seguimento, a figura 2 apresenta o modelo de parcerias de sucesso entre empresas e ONG's de Barroso-Méndez et al. (2014), que demonstra as seguintes conclusões:

- Os custos de rescisão influenciam diretamente e de forma positiva o compromisso;
- Os valores partilhados influenciam diretamente e positivamente o compromisso e a confiança;
- Os comportamentos oportunistas influenciam diretamente e de forma negativa a confiança;
- A confiança influencia diretamente e positivamente o compromisso;
- O compromisso e a confiança influenciam a cooperação diretamente e de forma positiva;
- O compromisso e a confiança influenciam a relação de aprendizagem de forma direta e positiva;
- O compromisso, a cooperação e a relação de aprendizagem influenciam o sucesso da parceria B2NGO diretamente e positivamente.

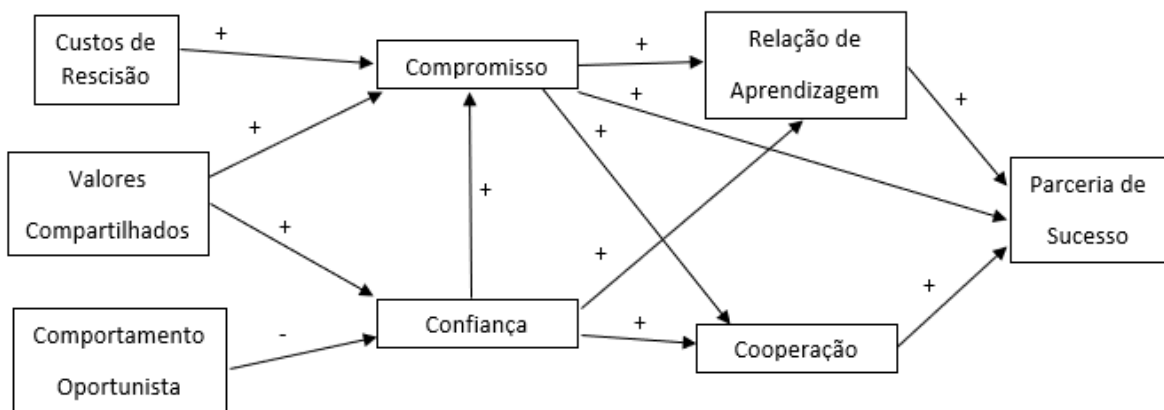


Figura 2 - Modelo de parcerias de sucesso entre empresas e ONG's adaptado de Barroso-Mendéz et al. (2014)

Fonte: Elaboração Própria

É possível verificar algumas diferenças entre o modelo de MacMillan et al. (2005) e o modelo mais recente de Barroso-Mendéz et al. (2014), nomeadamente o facto destes últimos autores utilizarem a variável comportamento oportunista como é referido no modelo original de Morgan e Hunt (1994). Este é um aspeto facilmente constatado nas conclusões de ambos os modelos, uma vez que em MacMillan et al. (2005) verifica-se que o comportamento não oportunista influencia positivamente a confiança e, logicamente, no modelo de Barroso-Mendéz o comportamento oportunista influencia de forma negativa a confiança. Para além disso, Barroso et al. (2014) não colocam diretamente a variável comunicação no seu modelo, mas reconhecem que este é um conceito que influencia a confiança e, conseqüentemente, desencadeia processos prósperos para uma relação de sucesso e a longo prazo.

Em suma, tanto o modelo de MacMillan et al. (2005) como o modelo de Barroso-Mendéz et al. (2014) apresentam conclusões semelhantes e relevantes para o presente estudo, uma vez que ambos se baseiam no marketing relacional para criar e manter relações a longo prazo e, para além disso, ambos concordam que quando o compromisso e a confiança estão os dois presentes na relação, esta processa-se de modo eficaz para a parceria de sucesso.

2.3.2. Fidelização de doadores

Segundo Barra, Pressgrove e Torres (2018) argumentam que a confiança e o compromisso são os fatores que conduzem à fidelização na relação entre doador e organização. Neste sentido, os autores procuram compreender no seu estudo quais são os componentes da fidelização que se mostram relevantes para o terceiro setor.

A fidelização é definida como um compromisso profundo de voltar a adquirir e/ou patrocinar um produto ou serviço, mesmo que exista empenho em mudar esses comportamentos (Wymer, 2013; Wymer & Rundle-Thiele, 2016). Wymer e Rundle-Thiele (2016) afirmam que, normalmente, o termo fidelização é utilizado para substituir a palavra reter, quando se fala de relações com uma determinada marca. Desta forma, estes autores conceitualizam fidelização como uma ligação afetiva a algo.

Sargeant e Woodliffe (2007) realizaram um estudo onde delinearam os fatores que impulsionam o compromisso dos doadores com a organização e, conseqüentemente, a fidelização com a mesma. Desta forma, concluíram cinco fatores: 1) qualidade do serviço prestado; 2) crenças compartilhadas; 3) risco; 4) vínculo pessoal com a organização e/ou com a causa e 5) confiança. Neste seguimento, os autores argumentam que existe uma relação forte entre o vínculo pessoal e a partilha de crenças com a predisposição a doar e a fidelização na relação.

Sob o mesmo ponto de vista, Wymer e Rundle-Thiele (2016) conduziram um estudo que pretendia examinar se a fidelização do doador tem influência nos comportamentos de doação. Desta forma, conceitualizam a fidelização como uma construção psicológica que influencia comportamentos e intenções, sendo que a fidelização do doador se refere a apego e devoção afetivos face a uma organização do terceiro setor.

Neste seguimento, Sargeant (2001) afirma que apenas 26% dos doadores deixam de fazer contribuições porque percebem que existem outras instituições ou causas que são igualmente merecedoras das suas doações. Assim, o autor concorda que as organizações sociais necessitam de encontrar formas de melhorar a satisfação dos doadores e de aprimorar as relações que mantém com os mesmos, de forma a assegurar a sua fidelização.

Para além disto, é perceptível que a fidelização é um fator que influencia o resultado de sucesso das relações entre as organizações do terceiro sector e os doadores, uma vez que contribui para a sustentabilidade das primeiras. Deste modo, o marketing relacional traduz um mecanismo para gerar fidelização (Banks & Raciti, 2014). Sob o mesmo ponto de vista, Pressgrove e McKeever (2016) afirmam que a fidelização é crucial no terceiro sector, sendo que seria interessante as ONG's definirem uma estratégia de marketing relacional. Sargeant, West e Jay (2007) acrescentam ainda que é mais caro criar uma relação do que trabalhar para manter uma relação já existente.

Segundo Dick e Basu (1994), a fidelização é vista como a força da relação entre a atitude relativa do indivíduo e a repetição do patrocínio, sendo esta relação mediada por normas sociais e fatores situacionais. Para além destes conceitos inerentes à fidelização, também os antecedentes cognitivos, afetivos e conativos da atitude relativa contribuem para a fidelidade em relação a uma organização. Neste seguimento, os autores desenvolveram um modelo de fidelização que explana todo o processo de fidelização, incorporando os fatores e os antecedentes influentes na fidelidade e as suas consequências (figura 3).

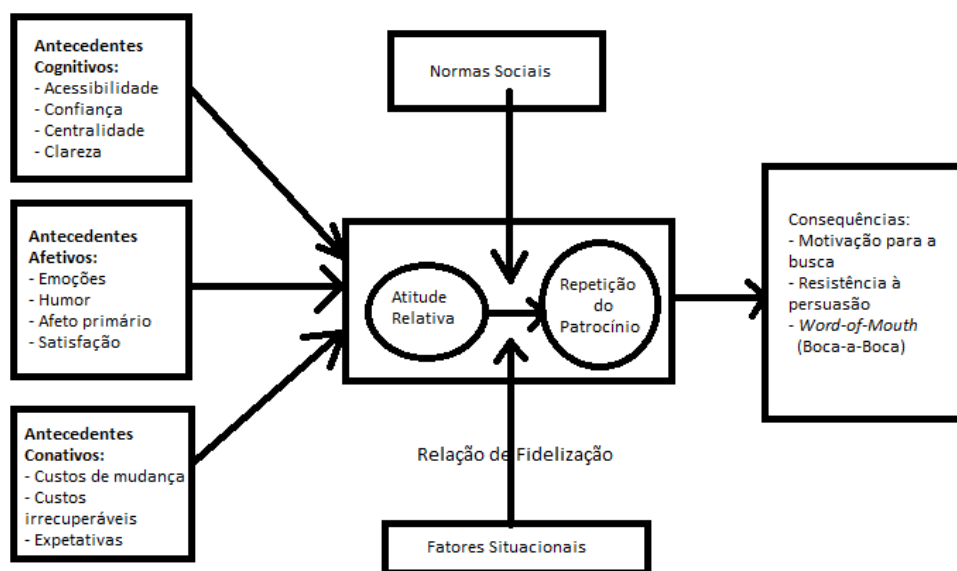


Figura 3 - Modelo de Fidelização adaptado de Dick e Basu (1994)

Fonte: Elaboração Própria

Deste modo, é importante salientar que a atitude relativa (que parte do indivíduo) representa a junção da força da atitude da marca com a diferenciação da atitude da mesma, uma vez que a atitude relativa representa a perspectiva do indivíduo. Assim, a atitude relativa é: 1) mais alta quando a entidade alvo está associada a uma atitude forte e é claramente diferenciada na mente do indivíduo; 2) alta quando a atitude é fraca mas diferenciada dos concorrentes; 3) baixa, uma vez que a atitude é forte mas aliada a pouca diferenciação percebida pelo indivíduo e 4) mais baixa, sendo que a atitude é fraca e associada a nenhuma diferenciação percebida, conduzindo a um patrocínio menos frequente.

Na sequência deste esclarecimento, cruzando a atitude relativa com o patrocínio repetido, obtêm-se quatro tipos de fidelidade, como se pode verificar na figura 4. Deste modo, os quatro tipos de fidelidade que podem existir tendo em conta os componentes referidos são:

- 1) Fidelidade Inexistente – a atitude relativa baixa é combinada com o baixo patrocínio, que podem ser resultantes da incapacidade da entidade de mostrar as suas características diferenciadoras;
- 2) Fidelidade Espúria – a atitude relativa baixa é acompanhada pela alta repetição de patrocínio. Este tipo de fidelidade é caracterizado por influências não-atitudeis no comportamento, uma vez que o indivíduo não compreende diferença significativa entre marcas ou entidades e repete o patrocínio por familiaridade ou influências sociais;
- 3) Fidelidade Latente – a atitude relativa alta correlacionada com baixa repetição de patrocínio, que podem ser resultantes da influência de fatores situacionais ou normas sociais;
- 4) Fidelidade – a atitude relativa alta combinada com a alta repetição de patrocínio.

| | | Repetição do Patrocínio | |
|------------------|-------|-------------------------|--------------------------|
| | | Alta | Baixa |
| Atitude Relativa | Alta | Fidelidade | Fidelidade Latente |
| | Baixa | Fidelidade Espúria | Fidelidade Não Existente |

Figura 4 - Tipos de Fidelidade adaptado de Dick e Basu (1994)

Fonte: Elaboração Própria

Um comportamento de repetição de patrocínio não significa fidelidade, uma vez que pode representar fidelidade espúria, que se traduz numa fidelidade para benefício do próprio indivíduo. Assim, verifica-se a necessidade de compreender os antecedentes cognitivos, afetivos e conativos da atitude relativa, apresentados na tabela 1.

| | |
|--------------------------------|--|
| Antecedentes Cognitivos | Acessibilidade: representa a facilidade com que uma atitude pode ser recuperada da memória. Assim, no contexto de repetição do patrocínio, pode aumentar a probabilidade de reconhecimento da marca e levar ao comportamento consistente. |
| | Confiança: é o nível de certeza associado a uma atitude. A publicidade transmite um grau de confiança mais baixo, no entanto, a experiência direta aumenta a aceitação de informação e conduz a um compromisso mais firme. |
| | Centralidade: traduz o nível que a atitude em relação a uma entidade é associada com o sistema de valores do indivíduo. As atitudes que não estão extremamente relacionadas com o sistema de valores do indivíduo são mais resistentes à persuasão e demonstram estabilidade ao longo do tempo. |
| | Clareza: uma atitude é bem-definida quando um indivíduo encontra atitudes alternativas em relação a um alvo objetável e é indefinido quando mais posições alternativas são aceitáveis. |

| | |
|-------------------------------|---|
| Antecedentes Afetivos | <p>Emoções: estão associadas a estados intensos de excitação e podem ser melhores preditores de comportamentos do que os antecedentes cognitivos, na medida em que: 1) quando o comportamento é obrigatório a avaliação cognitiva é inibida e a lembrança de emoções passadas podem determinar o comportamento e 2) o comportamento torna-se habitual através da repetição de experiências, sendo a avaliação cognitiva dispensável e guiando-se por experiências emocionais passadas.</p> |
| | <p>Humor: influencia a fidelidade devido ao seu impacto na acessibilidade. Indivíduos com bons estados de humor lembram-se mais facilmente de itens mais positivos do que os indivíduos que apresentam mau humor ou neutro. A publicidade com mensagens positivas pode influenciar o bom humor.</p> |
| | <p>Afeto primário: a representação do objeto da atitude pode levar a respostas primárias que são independentes das cognições. Assim, o afeto primário pode ser estimulado através de experiências sensoriais.</p> |
| | <p>Satisfação: representa a resposta pós-compra do consumidor, sendo a combinação das suas expectativas com a performance recebida. Quando a satisfação é alta, a repetição de patrocínio também é alta.</p> |
| Antecedentes Conativos | <p>Custos de mudança: representam a mudança de uma marca para outra. Traduzem-se numa técnica para aumentar a fidelidade do consumidor, pois existem custos associados à troca de um fornecedor.</p> |
| | <p>Custos irrecuperáveis: provocam efeitos no consumo dos clientes e aumentam a probabilidade de repetição do patrocínio.</p> |
| | <p>Expectativas: refletem o ajuste atual e esperado entre as ofertas de mercado e as necessidades do consumidor.</p> |

Tabela 1 - Antecedentes da Atitude Relativa adaptado de Dick e Basu (1994)

Fonte: Elaboração Própria

Como já foi referido, a fidelização é a força da relação entre a atitude relativa do indivíduo e a repetição do patrocínio. Após explorar os antecedentes cognitivos, afetivos e conativos da atitude relativa, é importante compreender as normas sociais e os fatores situacionais que influenciam a repetição do patrocínio. Neste sentido, entende-se por normas sociais aquilo que o indivíduo pensa que os outros vão achar

de uma determinada atitude e compreende-se por fatores situacionais os possíveis eventos incomuns que podem conduzir a uma inconsistência na relação. Assim, é possível perceber que estes fatores podem complementar ou contradizer uma atitude, sendo vistos como moderadores da fidelidade (Dick & Basu, 1994).

Neste seguimento, na figura 5 é possível observar a matriz dos fatores sociais e situacionais, que cruza a influência destes com a influência da atitude relativa e, conseqüentemente, apresenta as diretrizes a tomar tendo em conta a posição onde se encontra a entidade.

| | | Influência dos Fatores Sociais/Situacionais | |
|--------------------------------|-------|---|---|
| | | Fraca | Forte |
| Influência da Atitude Relativa | Fraca | <p>A gestão deve tentar mudar o patrocínio aleatório</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construir fidelidade através dos antecedentes • Construir fidelidade espúria através dos mediadores | <p>Procurar oportunidades dentro do contexto transacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construir ou manter fidelidade espúria através dos mediadores |
| | Forte | <p>Beneficiar da preferência de segmento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construir ou manter fidelidade através dos antecedentes | <p>Gerir todo o processo da relação de fidelidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construir ou manter fidelidade através de antecedentes ou mediadores |

Figura 5 - Matriz dos Fatores Sociais e Situacionais adaptado de Dick e Basu (1994)

Fonte: Elaboração Própria

2.3.3. O papel dos diferentes *stakeholders* em ONG's

As organizações do terceiro setor entregam uma oferta social a um grupo de pessoas que se encontram em situação de vulnerabilidade. No entanto, a entrega de valor é apenas possível com a ajuda de grupos de apoio, que proporcionam meios e recursos necessários à implementação dos projetos das organizações. Deste modo, existe um sistema de valor no terceiro sector que representa as relações diretas entre grupos de apoio e organização e entre organização e beneficiários, assim como a relação indireta entre grupos de apoio e beneficiários. A criação de valor é determinada pela relação

equilibrada entre as compensações – aquilo que a organização oferece aos *stakeholders* – e as contribuições – aquilo que os *stakeholders* proporcionam à organização. Assim, é perceptível que os grupos de apoio são realmente importantes para o sucesso da organização, tendo o poder de influenciar a tomada de decisão e, por isso, exigem um tratamento especial por não receberem compensações monetárias (Torres, 2013).

Como foi referido, os grupos de apoio doam recursos e meios que apoiam as ONG's. Neste sentido, as doações são entregas ou transferências de dinheiro ou de bens/ produtos essenciais, sendo que a quantidade doada depende da capacidade dos indivíduos e/ou das políticas das empresas, assim como, da frequência e do compromisso que estes grupos têm com as organizações (Torres, 2013).

Os *stakeholders* são, assim, um elemento crucial para o desenvolvimento de uma organização. Sob o mesmo ponto de vista, Freeman e McVea (2001) afirmam que *stakeholders* são representados por um grupo ou por indivíduos que, por manterem uma relação com a organização, têm influência e são influenciados pelos objetivos da mesma. Costa, Silva e Gomez (2014) acrescentam que as organizações sociais devem compreender o valor dos *stakeholders* nos seus processos de tomada de decisão e de formulação de estratégias.

Mitchell, Agle e Wood (1997) apresentam a teoria dos *stakeholders*, que pretende analisar a importância dos mesmos numa organização e sugere que a sua intervenção decorre com base em três atributos: 1) poder, 2) legitimidade e 3) urgência. Na figura 3 é possível identificar sete tipos de *stakeholders*, que são formados a partir dos atributos referidos. Estes são:

1. *Stakeholder* Adormecido – considerado um *stakeholder* de baixa saliência, uma vez que apenas apresenta poder e nenhuma legitimidade ou urgência. Assim, o seu poder torna-se irrelevante, pois não interage com a organização;
2. *Stakeholder* Discricionário – *stakeholder* de saliência baixa que apresenta legitimidade, mas não tem poder nem urgência, representando grupos legítimos, que devem ser abordados através da responsabilidade social corporativa;

3. *Stakeholder* Demandante – possui urgência, no entanto não tem poder nem legitimidade e, por isso, não se torna perigoso para a organização tendo baixa saliência;
4. *Stakeholder* Dominante – tem saliência moderada e possui poder e legitimidade, pelo que recebe muita atenção da empresa. É representado por acionistas, líderes comunitários e conselhos de administração;
5. *Stakeholder* Perigoso – possui poder e urgência e têm saliência moderada. Como não possui legitimidade pode-se tornar um *stakeholder* mais violento para a organização;
6. *Stakeholder* Dependente – este é um *stakeholder* com saliência moderada, que possui urgência e legitimidade, em contrapartida precisa do poder de outro *stakeholder* para os seus argumentos serem validados;
7. *Stakeholder* Definitivo – este é o único *stakeholder* que possui os três atributos e, assim, apresenta saliência alta, devendo receber a atenção priorizada dos gestores;
8. *Stakeholder* Potencial – este é um não *stakeholder*, que ainda não possui nenhum dos atributos, mas que eventualmente se pode vir a tornar num *stakeholder*.

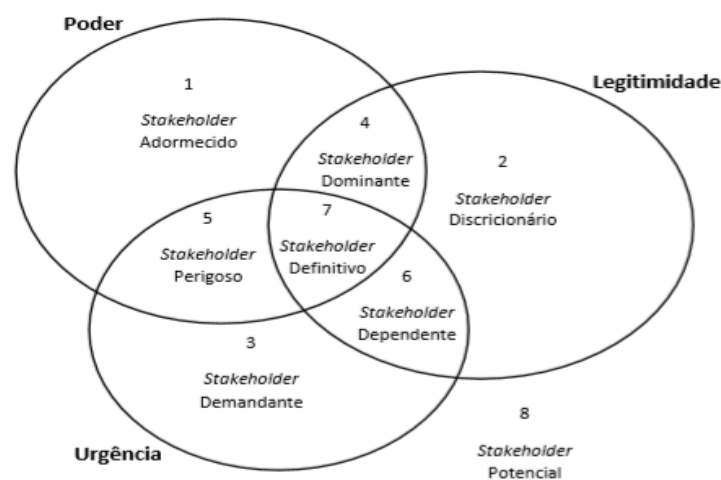


Figura 6 - Modelo da Teoria dos *Stakeholders* adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997)

Fonte: Elaboração Própria

Neste seguimento, é necessário compreender se os modelos apresentados, que foram desenvolvidos para as empresas com fins lucrativos, são válidos no contexto social.

Assim, Knox e Gruar (2007) desenvolveram um modelo (figura 6) que combina a teoria de Mitchell et al. (1997) com a estrutura de práticas de marketing contemporâneas de Coviello, Brodie e Hunro (1997) e aplicaram-no numa organização do terceiro setor, de modo a explorar as relações com os *stakeholders* e compreender práticas de marketing e percepções diferentes.

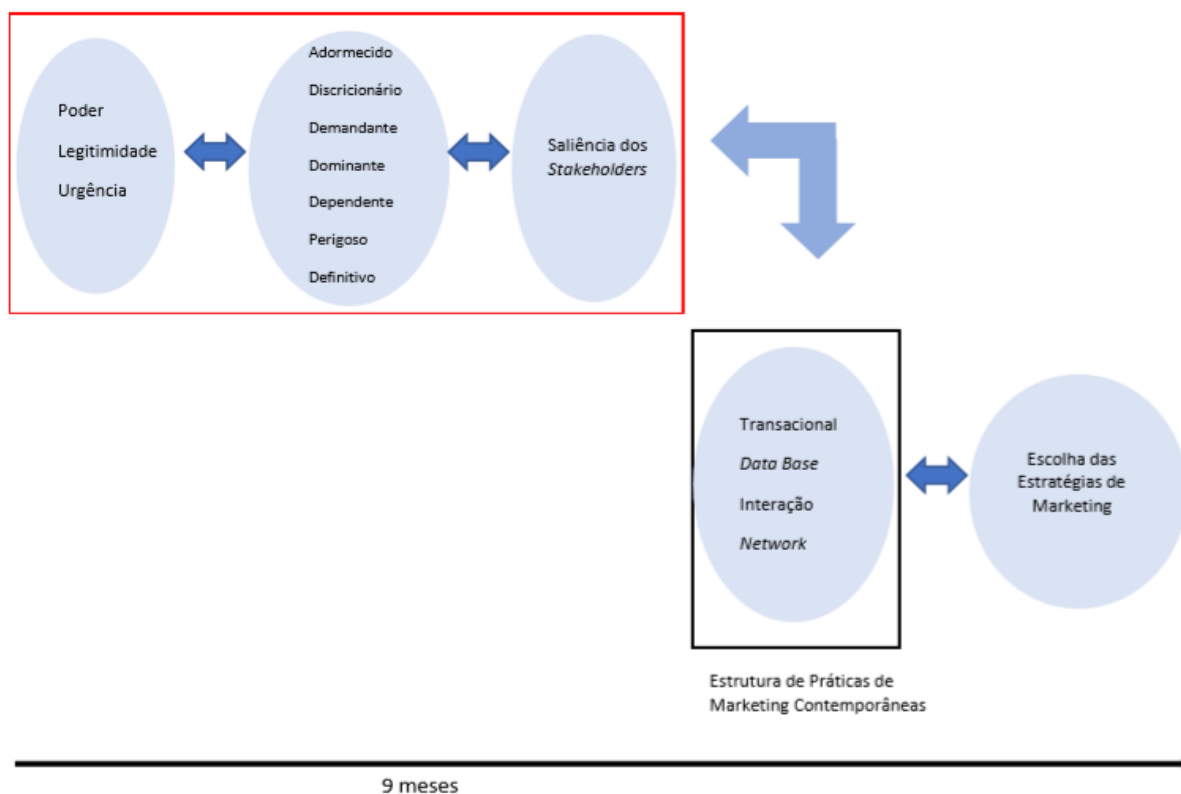


Figura 7 - Modelo adaptado de Knox e Gruar (2007) que combina a Teoria de *Stakeholders* de Mitchell et al. (1997) com a Estrutura de Práticas de Marketing Contemporâneas de Coviello et al. (1997)

Fonte: Elaboração Própria

Os autores concluíram que três das sete classificações de Mitchell et al. (1997) demonstraram ser relevantes para os *stakeholders* prioritários que identificaram. Deste modo, as classificações de *stakeholders* definitivo, discricionário e dependente foram aqueles que apresentaram mais relevo no estudo, sendo que as organizações

socias devem procurar trabalhar mais afinadamente com estes. Como *stakeholders* definitivos, os autores identificaram os influenciadores e as organizações parceiras, que possuem os três atributos e, por isso, uma alta saliência na organização, uma vez que oferecem o potencial de estabelecer acordos de financiamento. Em relação aos *stakeholders* discricionários, que possuem apenas legitimidade, Knox e Gruar (2007) reconheceram os doadores e os beneficiários das doações, apesar das organizações em estudo referirem que unem esforços para criar e manter relações com estes grupos. Já no que refere os *stakeholders* dependentes foram reconhecidos como pertencentes a este grupo o público em geral e os voluntários da organização, pois dependem de um membro do conselho administrativo da organização para terem voz ativa na mesma (Knox & Gruar, 2007).

Knox e Gruar (2007) concluíram ainda que ao aumentar o valor da marca da ONG, a consciencialização, participação e afinidade dos *stakeholders* também aumentam, conduzindo a uma maior fidelidade e a melhoria na eficiência e eficácia da organização. Isto deve-se à regularidade de informações que são fornecidas aos *stakeholders*, uma vez que novos conhecimentos sobre a organização são processados mais prontamente quando comunicados de forma consistente. Deste modo, depreende-se que o desenvolvimento de uma estratégia de fidelização para os *stakeholders*, com base na comunicação, conduzirá a um crescimento do valor da marca da organização e da produtividade da mesma. A comunicação foi referida como uma variável com influência na confiança e compromisso dos doadores nas conclusões do modelo de MacMillan et al. (2005) e, através do modelo adaptado de Knox e Gruar (2007) percebe-se que este elemento também tem impacto na relação de fidelidade.

2.3.4. *Relationship Fundraising*

O *relationship fundraising* é uma variante do marketing relacional caracterizada pela escolha do doador. Assim, tendo em conta que o ambiente de angariação de fundos se torna cada vez mais competitivo, as organizações sociais começaram a implementar

estratégias e táticas de marketing relacional nas suas angariações de fundo (Sargeant, 2001; Moon & Azizi, 2013).

Segundo Sargeant (2001), Burnett (1992) foi o primeiro autor a reconhecer a necessidade de criar o termo *relationship fundraising*, que se refere a um processo de distinção de doadores, sendo que cada um apresenta histórias e motivações para doar únicas. Neste sentido, é perceptível que as decisões relacionadas a angariações de fundos devem ser entendidas e tomadas consoante a relação existente com o doador em questão. Assim, os angariadores de fundos possibilitam uma maior flexibilidade acerca da natureza, conteúdo e frequência das comunicações entre organização social e doador.

O *relationship fundraising* refere-se, assim, a angariações de fundos com base nas relações. Desta forma, as relações entre doador-organização apresentam diferentes formas de agir e de pensar, que têm o objetivo de criar valor. Este valor é criado na formação, seleção e implementação de parcerias, sendo que é na implementação que a relação gera maior valor, uma vez que existem vários momentos de aprendizagem e discussão de conhecimentos (Barroso-Méndez et al., 2019).

Sargeant (2001) no seu estudo, pretendia dar resposta a porque é que os doadores individuais deixaram de contribuir para uma determinada instituição. Deste modo, aplicou a metodologia qualitativa, através de oito *focus group*, e concluíram que a maior parte dos participantes do estudo deixaram de doar porque sentem que existem outras causas que também precisam de ajuda, assim como, afirmam já não terem fundos para apoiar a organização. É, ainda, importante realçar que houve participantes que não se lembravam de ter colaborado ou que não se lembravam da razão de terem deixado de apoiar a instituição. Foi também apontada a falha de comunicação e/ou comunicação desadequada por parte da organização.

Apesar das estratégias de angariação de fundos terem custos elevados, apresentam grandes benefícios em termos de fidelidade dos doadores e, conseqüentemente, um maior fluxo de receita para a organização. Deste modo, uma estratégia bem definida de angariação de fundos pode contribuir para impulsionar a autonomia das ONG's.

2.3.5.Mecenato

O mecenas é aquele que dá um bem próprio a uma pessoa ou organização, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento da mesma. Tem ainda o objetivo de criar uma relação a longo prazo que gere benefícios para as duas partes envolvidas. Neste seguimento, são pessoas coletivas ou singulares que fornecem apoio através de donativos a entidades públicas ou privadas que desenvolvem ações e projetos de cariz social, educativo, científico e cultural. Desta forma, é perceptível que o mecenas pretende ter uma voz ativa em organizações que integram a sua comunidade e que o mecenato confere um sentimento de importância àquele que dá e, por isso, cumpre uma necessidade humana básica (Croson, Handy & Shang, 2009; Sargeant, 2001).

As doações podem ser em dinheiro ou em espécie. Torres (2013) parte da ideia de que as doações são entregas ou transferências voluntárias que se destinam à população vulnerável e que são realizadas por doadores individuais ou empresariais. Estas doações representam parte dos recursos angariados para a sustentabilidade da organização e, conseqüentemente, para a entidade colocar em prática a sua missão.

De acordo com o Dec. Lei nº198/2012 de 24 de agosto, existe um Estatuto dos Benefícios Fiscais, que declara que o Estado incentiva o apoio a organizações do terceiro setor. Desta forma, existe um conjunto de benefícios fiscais que representam grande relevância para as organizações sociais, uma vez que contribuem para canalizar o máximo de recursos financeiros.

Segundo o artigo 13 do Dec. Lei nº66/98 de 14 de outubro, os donativos realizados às ONGD's devem ser reconhecidos pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros com o regime de mecenato cultural previsto nos Códigos IRS e IRC, sendo que devem ser criadas condições mais vantajosas para apoiar projetos cuja atividade consista no desenvolvimento de ações nas áreas da saúde, educação, ambiente, desporto e ação social.

Em suma, entende-se que o mecenato refere o apoio e proteção de organizações sociais por parte de empresas privadas. Neste sentido, o Estado confere benefícios fiscais às empresas que praticam o mecenato, sendo que a responsabilidade social das empresas assume um papel importante nesta prática.

2.4. MARKETING DIGITAL NAS ONG'S

O avanço tecnológico destaca-se como uma oportunidade para as organizações do terceiro setor, uma vez que lhes permite aumentar a angariação de fundos através de campanhas *online* (Yee & Yazdanifard, 2015). Assim, o desenvolvimento rápido das redes digitais e, conseqüentemente, do marketing digital tem vindo a mostrar um grande potencial, pois permitem um maior envolvimento com o público. Para as organizações sociais este é um aspeto crucial, na medida em que podem aumentar o reconhecimento da marca, ter um maior apoio dos doadores, defender a sua missão e criar uma relação de maior proximidade com os voluntários existentes e potenciais, pois 70% dos usuários da internet usam redes sociais, mas as ONG's não estão a saber aproveitar as oportunidades que estas plataformas podem fornecer (Mittal & Bhattacharjee, 2017). Estes autores desenvolveram uma estratégia de marketing digital para organizações, sendo que o seu principal objetivo passava por melhorar o desempenho das campanhas digitais das organizações. Neste seguimento, concluíram os seguintes pontos:

- É importante identificar a rede social onde o público despende a maior parte do seu tempo;
- O conteúdo deve ser adequado de forma a transmitir de forma clara a mensagem que se pretende ao público. Assim, a mensagem deve ser simples para captar a atenção das pessoas, consciencializando e sensibilizando o público;
- A organização social deve começar a trabalhar o *storytelling*, de forma a dar a conhecer a sua história e a criar uma ligação emocional com o público. A utilização de imagens e vídeos com qualidade é, também, uma forma de transmitir uma mensagem poderosa, que realça o lado sentimental do público;
- A segmentação do público é importante na medida em que influencia o idioma em que as informações devem ser publicadas. Assim, se o público alvo for global, o idioma mais adequado é o inglês, no entanto, se a organização atuar localmente, o idioma deve ser o da região;

- Software Canva como uma ferramenta que permite às organizações sociais criar conteúdo atraente e informativo para o público. Este tipo de conteúdo é um dos passos mais importantes para uma campanha digital ser bem-sucedida.

O marketing digital nas ONG's possibilita a fomentação de relações o que conduz a um maior envolvimento nas causas da instituição, assim como a promoção e um maior apoio às mesmas (Selander & Javernpaa, 2016). Na mesma linha de pensamento, Waters et al. (2009) afirmam que as relações são a base das redes sociais, pelo que as organizações do terceiro setor devem planear cuidadosamente as suas publicações e apresentarem perfis interativos e dinâmicos, uma vez que a interatividade desempenha um papel importante no desenvolvimento de relações *online* com os *stakeholders*. Selander e Javernpaa (2016) acrescentam que, apesar do interesse que as plataformas digitais geram no público, os benefícios podem ter um curto período de tempo, pelo que deve existir dos perfis das organizações sociais.

Neste seguimento, é perceptível que o marketing digital cria oportunidades às organizações sociais de ganharem visibilidade e atraírem recursos para a angariação de fundos. Wyllie et al. (2016) afirmam que as plataformas digitais representam um meio importante para as organizações do terceiro setor identificarem os seus *stakeholders* e, conseqüentemente, reforçarem as relações com os mesmos.

Galiano-Coronil e MierTerán-Franco (2019) realizaram um estudo com o objetivo de definir os perfis das organizações não governamentais para o desenvolvimento estudadas e analisar as taxas de interação com o público. Estes autores concordam que as redes sociais oferecem vantagens às organizações do terceiro setor como o facto de serem baratas e não demandam demasiada experiência e argumentam que são uma forma significativa de conectar e comunicar com doadores, voluntários e parceiros.

O estudo desenvolvido por Galiano-Coronil e MierTerán-Franco (2019) concluiu que o tipo de mensagens mais publicadas pelas organizações nem sempre coincide com o tipo de mensagens que tem maior impacto no público. Este aspeto verificou-se no Facebook e no Twitter, uma vez que as organizações sociais em estudo atuam como um serviço de informações em vez de incentivar a interação com o público.

No que diz respeito a utilização de *hashtags*, as organizações do terceiro setor não as utilizam da forma mais correta, não incentivando o público a reagir e interagir com as publicações (Galiano-Coronil & MierTerán-Franco, 2019). No entanto, Hyoryung e Kannan (2014) argumentam que a utilização de *hashtags* permite que, os usuários que tenham interesse sobre um determinado assunto, pesquisem esse tópico específico e obtenham informações mais detalhadas sobre o mesmo. Neste sentido, é perceptível que a utilização de *tags* é importante na medida em que permite que os usuários expressem nas redes sociais os seus pensamentos e interesses. Assim, as organizações podem procurar grupos de pessoas com base nas *tags* e os doadores e voluntários podem usar dispositivos e plataformas online para encontrar organizações (Hyoryung & Kannan, 2014; Xia & Pedraza-Jiménez, 2015).

A maioria das organizações sociais e das empresas utiliza a internet para promover os seus produtos ou serviços, uma vez que conseguem alcançar os seus objetivos e criar a propaganda boca-a-boca mais facilmente. Neste sentido, a contratação de influenciadores digitais, celebridades e *bloggers* permite a estas instituições propagar as suas ideias, missões e causas (Yee & Yazdanifard, 2015; de los Salmones, Dominguez & Herrero, 2013). Sob o mesmo ponto de vista, Mayer e Vambery (2008) afirmam que a credibilidade de uma celebridade é o fator chave, pois só assim consegue influenciar o público sensibilizando-o para a missão da organização. Desta forma, a mensagem é transmitida eficazmente e a estratégia de marketing é implementada com sucesso. A importância dos influenciadores é, também, apontada pois confirmou-se que as informações que estes transmitem geram grande impacto e são recebidas por um maior número de pessoas. Deste modo, são capazes de envolver mais indivíduos nas causas da organização (Galiano-Coronil & MierTerán-Franco, 2019). Esta conclusão é interessante, uma vez que já foi referido que no estudo de Knox e Gruar (2007), os autores verificaram que os influenciadores são considerados *stakeholders* definitivos que têm um grande potencial de estabelecer acordos de financiamento.

Por fim, Galiano-Coronil e MierTerán-Franco (2019) argumentam que é importante as ONGD's refletirem sobre o tipo de publicações que devem publicar, de modo a provocar reação no público, que conduzam a comportamentos com impacto na organização. Isto quer dizer ainda que as publicações devem conter informações

consistentes e contínuas sobre como doar, para que esta ação seja encarada como algo simples e fácil, provocando uma reação no público. Sob o mesmo ponto de vista, Nelson (2019) afirma que realmente a presença online das ONG's, com base na interação e no diálogo, produz resultados positivos, como o desenvolvimento de novos doadores. Isto acontece porque os usuários são expostos cada vez mais a conversas e interações que lhes capta a atenção.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Segundo Augusto (2014) a metodologia traduz a relação entre a teoria e o método, esclarecendo as questões que se pretendem responder ao longo da pesquisa. Deste modo, o investigador escolhe a metodologia de investigação tendo em conta o tipo de questões que coloca, as respostas que espera obter e com a natureza da problemática em questão. Neste sentido, a escolha da metodologia tem de ser coerente com os objetivos do estudo, sendo que não é praticável colocar os métodos de pesquisa numa hierarquia, uma vez que diferentes métodos são apropriados para responder a diferentes questões. Ambas as metodologias de investigação, são caracterizadas por uma pesquisa cuidada para obter novas informações e/ou para a verificação dos conhecimentos já existentes. No entanto, os meios para alcançar o conhecimento são distintos (Godoy, 1995).

No que diz respeito à metodologia qualitativa, esta é exigente, consome muito tempo do investigador e procura compreender um fenómeno gerando resultados não numéricos, como palavras e texto, e registando visões acerca do objeto de estudo. (Augusto, 2014).

Apesar da noção de que a metodologia qualitativa é mais fácil de colocar em prática, Augusto (2014) afirma que esta é igualmente difícil de fazer e que requer conhecimentos por parte do investigador. Neste sentido, aponta ainda que a metodologia qualitativa deve ter qualidade, rigor e reflexão. Sob o mesmo ponto de vista, Pearce (2012) concorda que para garantir o rigor na investigação, deve ser realizado um desenho regular da pesquisa,

Tendo em conta o objetivo geral “Como estabelecer uma relação a longo prazo através das plataformas digitais com parceiros empresariais?”, a metodologia adequada ao estudo será o método qualitativo, que procura compreender uma realidade sem a utilização de dados estatísticos.

Foi colocada em prática a técnica de recolha de dados observação, através de um levantamento das técnicas digitais utilizadas pela Passo Positivo para promover a fidelização de parceiros, de modo a responder ao objetivo específico 1) Analisar como

é que as estratégias digitais utilizadas atualmente pela Passo Positivo podem contribuir para criar e fortalecer relações entre a organização e parceiros.

Neste seguimento, de forma a responder aos objetivos específicos 1) Analisar como é que as estratégias digitais utilizadas atualmente pela Passo Positivo podem contribuir para criar e fortalecer relações entre a organização e parceiros; 2) Compreender quais as variáveis de marketing relacional a implementar na Passo Positivo para conduzir à fidelização dos parceiros e, conseqüentemente, para desenvolver a sustentabilidade financeira da organização ; 3) Verificar quais as opiniões, atitudes e sentimentos demonstrados pelas empresas que contribuíram pontualmente com a Passo Positivo; pretende-se perceber as motivações das empresas que fizeram doações apenas uma vez à Passo Positivo para deixarem de contribuir e não passarem para o segundo momento de apoio, assim como, como é que a ONG pode segundo a perspectiva dos entrevistados, implementar técnicas de marketing digital que fomentam a criação com os grandes doadores. Desta forma, foram realizadas entrevistas semiestruturadas telefonicamente, com o intuito de obter respostas mais interativas e reflexivas acerca do estudo.

Neste sentido, o guião da entrevista semiestruturada é apresentado na tabela 2, demonstrando quais os objetivos específicos que cada questão pretende responder.

| Questões do Guião da Entrevista | Objetivos a que pretende responder |
|--|---|
| Costuma fazer doações a organizações sociais? Se sim, com que frequência? E quais são os seus motivos para realizar essas doações? | Objetivos Específicos 2 e 3. |
| Onde procura informação sobre as organizações sociais com quem pretende colaborar? | Objetivo Específico 1. |
| Já doou mais do que uma vez a uma organização social? Se sim, quais foram os seus motivos pessoais e/ou profissionais que o levaram ao segundo momento de contribuição? E que atitudes percecionou da organização que o conduziram a uma nova doação da sua parte? | Objetivos Específicos 2 e 3. |

| | |
|--|---------------------------------|
| Mantém contacto frequente com as organizações sociais às quais fez doações no passado? Se sim, com que regularidade? De quem parte o contacto? E por que motivo este contacto é feito? | Objetivos Específicos 1 e 3. |
| Como conheceu/ como entrou em contacto com a Passo Positivo? | Objetivos Específicos 1 e 3. |
| Conhece a missão, visão e valores da Passo Positivo? Se sim identifica-se com eles? Porquê? | Objetivo Específico 3. |
| Por que motivo escolheu a Passo Positivo para fazer uma doação? | Objetivos Específicos 2 e 3. |
| Por que motivo não voltou a fazer uma doação à Passo Positivo? | Objetivos Específicos 2 e 3. |
| Considera que é necessário e importante, como parte integrante da sociedade, ter responsabilidade social e comprometer-se com organizações sociais? Porquê? | Objetivo Específico 3. |
| Considera importante o compromisso da Passo Positivo com a sociedade? Porquê? | Objetivo Específico 3. |
| Frequenta redes sociais? Se sim, quais? E com que frequência interage nelas? | Objetivos Específicos 1 e 3. |
| Segue a Passo Positivo nas suas redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn e Youtube)? Se sim, em quais? | Objetivos Específicos 1 e 3. |
| Interage com a Passo Positivo através das redes sociais da mesma? Se sim, considera o conteúdo da Passo Positivo relevante? E considera que a Passo Positivo é interativa com os seus seguidores nas plataformas digitais? | Objetivos Específicos 1 e 3. |
| Costuma receber emails da Passo Positivo? Se sim, tem por hábito ler e responder? E considera o conteúdo relevante? | Objetivos Específicos 1 e 3. |
| Considera que a Passo Positivo transmite confiança e credibilidade nas suas comunicações, sejam estas presenciais, telefónicas ou através dos meios digitais? Se sim, quais os aspetos | Objetivos Específicos 1, 2 e 3. |

| | |
|--|---------------------------------|
| da comunicação da Passo Positivo que lhe transmitem confiança e credibilidade? | |
| Considera a comunicação da Passo Positivo (email, redes sociais, presencial e telefónica) transparente e eficaz para manter uma relação a longo prazo? Porquê? | Objetivos Específicos 1, 2 e 3. |
| Quais são as características que considera importantes uma organização ter para que seja mantida uma relação fiel e a longo prazo com a mesma? | Objetivos Específicos 1, 2 e 3 |

Tabela 2 - Guião da entrevista sustentado com os objetivos específicos a responder

Fonte: Elaboração Própria.

3.1. RECOLHA DE DADOS

O levantamento das técnicas digitais foi realizado através da técnica de recolha de dados observação. Esta técnica foi colocada em prática durante o período de estágio de setembro de 2019 a fevereiro de 2020. Neste seguimento, foram analisadas as redes sociais, o *site*, as *newsletters*, a comunicação através do email e, conseqüentemente, os conteúdos produzidos e comunicados durante o período do estágio.

Em relação às entrevistas semiestruturadas, o critério de escolha dos participantes para a participação do estudo foi terem contribuído apenas uma vez com a Passo Positivo. Foram contactados os seis parceiros que tiveram este momento isolado de contribuição, através de email, no entanto, apenas cinco destas empresas se prontificaram a participar no estudo.

Ainda relativamente aos participantes do estudo, é possível verificar na tabela 3 os cargos que cada um tem nas empresas parceiras e, conseqüentemente, as suas áreas de formação e os setores das empresas.

| Participante | Setor da Empresa | Cargo na Empresa | Área de Formação |
|---------------------|--|--------------------------|---------------------------------|
| Participante A | Turismo | Sócio-gerente | Economia |
| Participante B | Restauração | Sócio-gerente | Comunicação e Relações Públicas |
| Participante C | Educação | Sócio-gerente | Educação Básica |
| Participante D | Tecnologias de Informação | Gestora de Marketing | Gestão de Marketing |
| Participante E | Distribuição de produtos de cosmética para o setor hoteleiro | Gestora de Redes Sociais | Comunicação |

Tabela 3 - Caracterização dos entrevistados

Fonte: Elaboração Própria.

Neste seguimento, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas através de chamadas telefónicas que foram gravadas, com a duração média de 30 minutos, onde foram colocadas as questões apresentadas no guião da entrevista. No entanto, sendo uma entrevista semiestruturada, foram colocadas outras questões no seguimento da interação e dos contributos que estavam a ser recebidos.

As entrevistas foram realizadas nos seguintes dias:

- Participante A – 4 de junho de 2020;
- Participante B – 8 de junho de 2020;
- Participante C – 12 de junho de 2020;
- Participante D – 15 de junho de 2020;
- Participante E – 17 de junho de 2020.

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à transcrição das mesmas, que estão apresentadas nos Anexos 1, 2, 3, 4 e 5.

3.2. ANÁLISE DOS DADOS

Neste seguimento os critérios de análise destas técnicas foram os números de seguidores, as interações com os mesmos, através de *likes* e comentários, assim como o conteúdo produzido. Esta análise foi realizada à luz das conclusões teóricas apresentadas na revisão de literatura abordadas por Waters et al. (2009), Mittal e Bhattacharjee (2017), Wyllie et al. (2016), Galiano-Coronil e MierTerán-Franco (2019) e Barroso-Méndez et al. (2014).

As entrevistas foram analisadas com auxílio do *software* NVivo e têm por base as seguintes sustentações teóricas: MacMillan et al. (2005), Barroso-Méndez et al. (2014) e de Knox e Gruar (2007), uma vez que estes autores concluíram que a comunicação tem influência e impacto na confiança, no compromisso e na fidelidade, assim como apontam que o compromisso, a relação de aprendizagem e a cooperação conduzem a uma parceria de sucesso a longo prazo; os resultados dos focus group de Sargeant (2001), que apontam os motivos para os doadores individuais deixarem de contribuir, sendo um deles a falha na comunicação da organização, assim como Casais e Santos (2018) que apontam as motivações de parceiros corporativos para doar; Selander e Javernpaa (2016) e Yee e Yazdanifard (2015) que apontam a coerência na comunicação da identidade da ONG; e, por fim, o modelo de fidelização de Dick e Basu (1994), que demonstra uma visão mais ampla do processo de fidelização e as suas consequências.

Neste seguimento, tendo em conta a revisão de literatura e as sustentações teóricas apresentadas, assim como as contribuições recebidas ao longo das entrevistas, foram identificadas 14 categorias de análise (figura 8): fidelização; compromisso; confiança; credibilidade; comunicação; cooperação; identidade da ONG; identificação com a ONG; motivações para doar; redes sociais; valores compartilhados; vínculo pessoal; doações em espécie e, por fim, *feedback*.

| Códigos | | Pesquisar Projeto | | | | | | |
|------------------------|----------|-------------------|------------------|------------|------------------|----------------|--|--|
| Nome | Arquivos | Referências | Criado em | Criado por | Modificado em | Modificado por | | |
| Compromisso | 6 | 14 | 07/07/2020 18:44 | IM | 08/07/2020 15:25 | IM | | |
| comunicação | 6 | 47 | 07/07/2020 18:53 | IM | 08/07/2020 15:29 | IM | | |
| confiança | 5 | 14 | 07/07/2020 18:44 | IM | 08/07/2020 15:29 | IM | | |
| cooperação | 3 | 8 | 07/07/2020 18:45 | IM | 07/07/2020 20:46 | IM | | |
| credibilidade | 5 | 10 | 07/07/2020 18:46 | IM | 17/07/2020 17:49 | IM | | |
| doações em espécie | 6 | 15 | 07/07/2020 18:49 | IM | 08/07/2020 15:15 | IM | | |
| feedback | 5 | 16 | 07/07/2020 20:03 | IM | 08/07/2020 15:30 | IM | | |
| fidelização | 5 | 13 | 07/07/2020 19:02 | IM | 17/07/2020 17:48 | IM | | |
| identidade | 5 | 15 | 07/07/2020 18:50 | IM | 08/07/2020 15:30 | IM | | |
| identificação com ONG | 5 | 14 | 07/07/2020 18:55 | IM | 08/07/2020 15:29 | IM | | |
| motivações para doar | 6 | 25 | 07/07/2020 18:49 | IM | 08/07/2020 15:20 | IM | | |
| redes sociais | 6 | 17 | 07/07/2020 19:54 | IM | 17/07/2020 17:51 | IM | | |
| Valores compartilhados | 1 | 3 | 07/07/2020 18:45 | IM | 07/07/2020 19:12 | IM | | |
| vínculo pessoal | 4 | 6 | 07/07/2020 18:45 | IM | 07/07/2020 20:35 | IM | | |

Figura 8 - Codificação para análise das entrevistas no software Nvivo

Fonte: Elaboração Própria

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS RECOLHIDOS

No presente capítulo serão apresentados e discutidos os dados recolhidos através das técnicas de metodologia qualitativa utilizadas no presente estudo: observação e entrevistas semiestruturadas.

Neste seguimento, serão cruzadas as conclusões de ambas as técnicas qualitativas, de modo a aprofundar e obter melhores resultados.

4.1.OBSERVAÇÃO DAS TÉCNICAS DIGITAIS UTILIZADAS PELA PASSO POSITIVO

A rede social mais utilizada pela Passo Positivo é o Facebook onde publicam e partilham conteúdos referentes aos projetos, às campanhas a decorrer e ao *feedback* das mesmas, a informações e notícias relacionadas com as áreas de atuação da organização, a presenças em eventos, a formas de doação e, por fim, a testemunhos das instituições parceiras que beneficiam do apoio da Passo Positivo (figura 9). A página de Facebook foi criada em 2011 e tem 4297 gostos e 4331 pessoas a seguir a mesma (figura 10). Esta é, ainda, a rede social onde a Passo Positivo mais interage com os seus seguidores, uma vez que responde a comentários, partilha conteúdos e interage através do Messenger. Este é um aspeto crucial, uma vez que as ONG's devem apresentar perfis interativos e dinâmicos, uma vez que a interatividade desempenha um papel notório na fomentação de relações *online* com doadores (Waters et al., 2009).



Figura 10 - Exemplo de conteúdo da Passo Positivo



Figura 9 - Página de Facebook Passo Positivo

O Instagram da Passo Positivo é uma página complementar à do Facebook criada em 2017 e conta com 989 seguidores. No entanto, é possível verificar que nesta rede social a Passo Positivo tem pouca interação com os seguidores, sendo que costuma ter entre 3 a 30 gostos por publicação e no máximo 3 comentários numa publicação. A

publicação com mais gostos foi referente ao Banco de Fraldas, com 66 gostos (figura 11).



Figura 11 - Publicação com mais gostos no Instagram da Passo Positivo

É possível verificar que no Instagram o conteúdo é mais variado, uma vez que a própria apresentação das publicações desta rede social permite ao utilizador uma visão geral do que é publicado (figura 12). Desta forma, é perceptível que na página de Instagram, a organização publica conteúdo sobre todos os projetos e informações acerca das áreas em que atua, enquanto que no Facebook a primeira impressão é que a Passo Positivo publica unicamente o projeto Banco de Fraldas, uma vez que não é possível visualizar todas as publicações em simultâneo no impacto inicial.

É no Instagram que a Passo Positivo utiliza mais *hashtags*, de modo a conseguir chegar ao público que tem interesse nas áreas de atuação da organização. Desta forma, destacam-se os *hashtags*; passopositivo, bemestar, bancodefraldas e socialwork. No entanto, nem todo o conteúdo publicado apresenta *hashtags*, o que pode conduzir a pouca interação com o público.

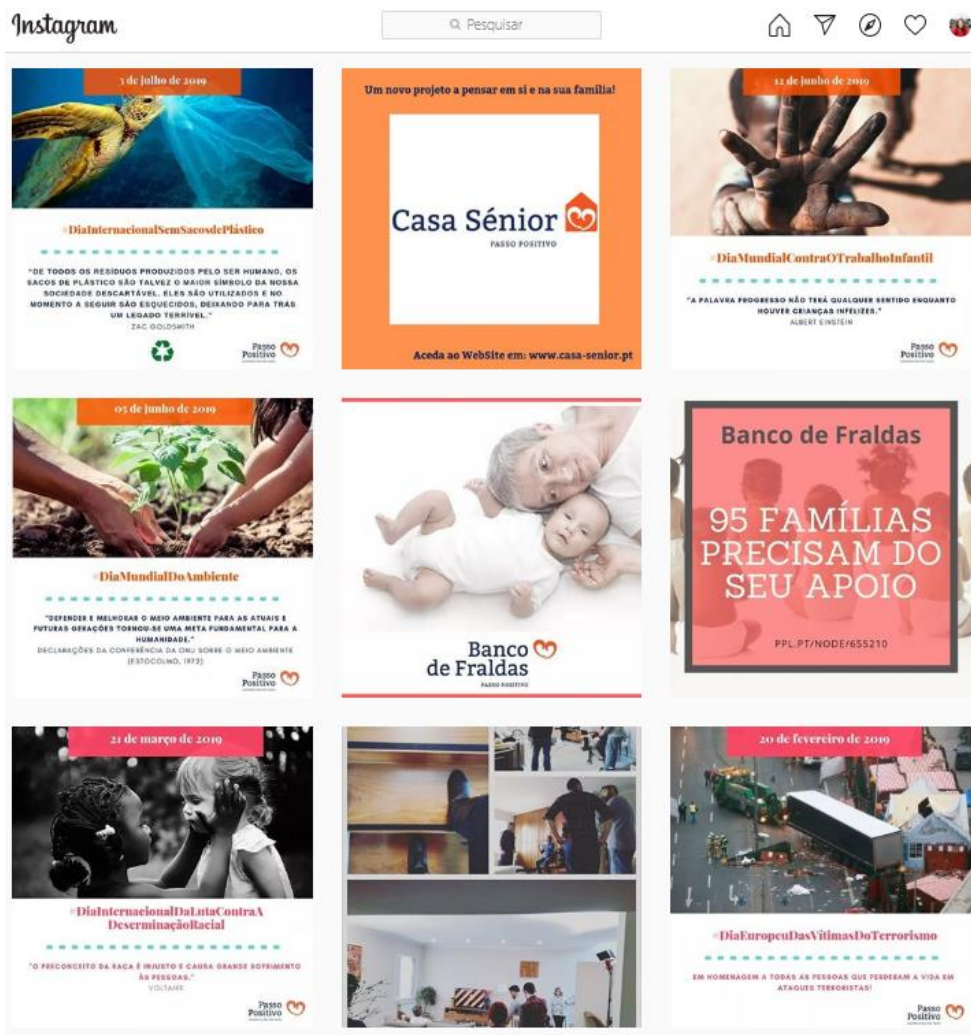


Figura 12 - Página de Instagram da Passo Positivo

É possível verificar que a comunicação da Passo Positivo, tanto no Facebook como no Instagram, apresenta um registo bem definido e claro, uma vez que em ambas as páginas são utilizadas as mesmas cores e o mesmo *design*, transmitindo a mensagem que pretende. Neste sentido, a ferramenta que a organização utiliza para a criação do seu conteúdo visual é o *Canva*.

No que diz respeito ao YouTube da Passo Positivo, esta rede social tem 75 inscritos e 25 vídeos. Nesta rede social, pode-se encontrar vídeos que estão no “Casa Sénior”, que demonstram as adaptações a fazer ara prevenir acidentes domésticos; vídeos de apresentação e de campanhas do “Banco de Fraldas”; vídeos referentes a prémios e a

entrevistas e, por fim, vídeos de apresentação da diretora da ONG e de duas colaboradoras.

O YouTube é uma rede social relevante, uma vez que através dos vídeos é possível transmitir uma mensagem mais impactante, com a qual o público se identifique e que realce o lado sentimental do mesmo. Neste sentido, o *storytelling* pode ser implementado nesta rede, de forma a criar uma ligação emocional com o público (Mittal & Bhattacharjee, 2017). Neste seguimento, a Passo Positivo ao publicar vídeos de apresentação das pessoas que estão por trás da organização, demonstra a sua identidade e parte da sua história, fazendo com que o público se identifique e crie uma conexão com ela.

Em relação ao LinkedIn, esta é a página menos utilizada pela Passo Positivo. No entanto, a organização considera que seria importante investir nesta rede social, uma vez que reconhece o aspeto mais profissional da mesma para criar e manter relações com parcerias corporativas. Na figura 13 é demonstrada a página de LinkedIn da Passo Positivo e é possível verificar que tem apenas 133 seguidores. Em relação ao conteúdo publicado, verifica-se que apresenta 18 publicações, sendo a maioria relativa ao *site* “Casa Sénior” (figura 14). No entanto, é notório que nos últimos meses a organização começou a comunicar nesta rede a última campanha de angariação de fraldas que realizou (figura 15) e, ainda, divulgou uma formação de gestão de projetos no âmbito do “Humanitus” (figura 16).



Figura 13 - Página de LinkedIn da Passo Positivo



Figura 14 - Publicação do LinkedIn sobre o "Casa Sénior"



Figura 15 - Publicação do LinkedIn sobre o "Banco de Fraldas"

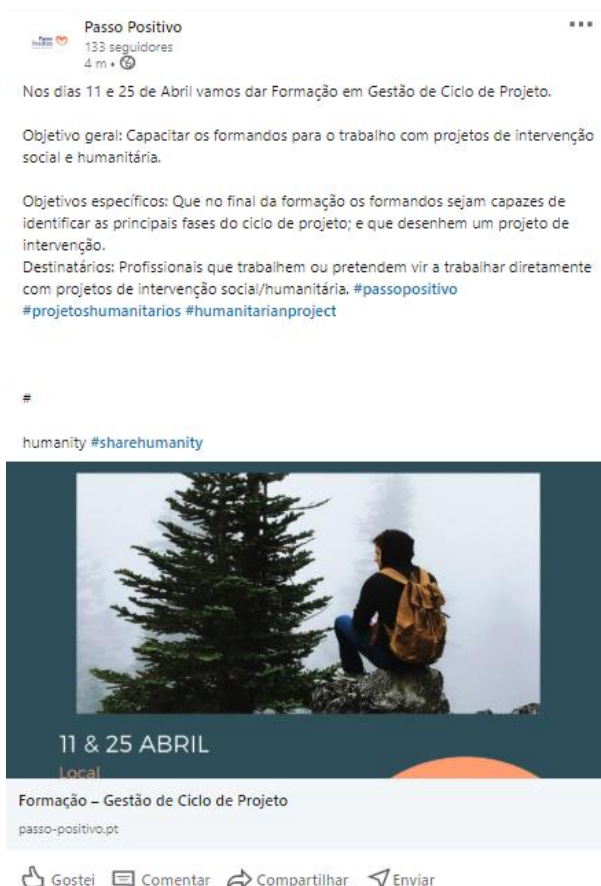


Figura 16 - Publicação do LinkedIn sobre o "Humanitus"

O projeto “Vizinhos” “Casa Sénior” para ser colocado em prática necessita de parcerias com mente, o *site* “Casa Sénior” pode apresentar o logótipo destas empresas parceiras; o “Humanitus” apresenta uma vertente de formação de gestão de ciclo de projeto e, por fim, através do “Banco de Fraldas” a Passo Positivo recebe doações em espécie de parcerias corporativas. Segundo Wyllie et al. (2016) as redes sociais representam um meio importante para as ONG’s identificarem os seus *stakeholders* e reforçarem relações com os mesmos, pelo que o LinkedIn demonstra ser uma plataforma digital através da qual a Passo Positivo pode fortalecer relações com doadores corporativos.

No que diz respeito ao *site* da Passo Positivo, este é um canal importante quando se fala de parcerias corporativas, uma vez que demonstra ser um dos primeiros locais onde as empresas procuram informação acerca da organização. Na figura 17 verifica-se a página inicial do *site*, assim como a estrutura do mesmo.



Figura 17 - Página inicial do site da Passo Positivo

O site da Passo Positivo tem uma estrutura clara e de fácil navegação, apresentando um menu na página inicial que encaminha o utilizador para a área que pretende. Neste canal, é possível aceder a informações sobre a Passo Positivo de forma mais detalhada, como, por exemplo, formas de doação, relatórios, planos de atividades e as estatísticas acerca de todos os projetos. Para além disso, estão disponíveis todos os contactos, perguntas frequentes para consulta e é possível subscrever a *newsletter* da Passo Positivo (figura 18). No entanto, em relação ao local para a subscrição da newsletter da Passo Positivo, este fica no fundo da página do site, ocupando um espaço pequeno e oculto.



Figura 18 -Local no site para subscrição da Newsletter

A *newsletter* da Passo Positivo é uma forma de comunicar de forma regular com os subscritores da mesma. Através desta ferramenta a organização comunica o decorrer dos projetos e das campanhas, assim como o *feedback* das mesmas. Para além disso, divulga ainda eventos próximos e datas/ informações relevantes acerca das suas áreas de atuação (figuras 19 e 20). A ferramenta utilizada para o envio da newsletter é o Mailchimp, onde a Passo Positivo tem conta criada com a base de dados de todos os contactos que subscreveram a newsletter. Desta forma, mensalmente é enviada por email a newsletter da organização.

Relativamente ao email, é através do mesmo que a Passo Positivo estabelece o primeiro contacto com outras entidades, nomeadamente parceiros corporativos. Após esta comunicação e a realização das campanhas de angariações de fundos, a organização volta a enviar email com todos os feedbacks e resultados da parceria.

Este Natal, ofereça presentes solidários!

Após a primeira fase de encomendas decidimos responder aos diversos pedidos e abrir nova oportunidade para mais encomendas do vinho encabalados.

O presente ideal para oferecer a familiares e amigos, aos seus colaboradores, clientes e fornecedores.

Temos também um presente para si. Habilite-se a um jantar para duas pessoas!

Saiba como participar em: <http://passo-positivo.pt/437/2>

Pack Tinto 15€ e Pack Rosé 10 €



Pack Misto 11 € e Pack 2 Tintos e 1 Rosé 13 €



Comprar

Figura 19 - Exemplo de conteúdo da Newsletter

De 1 a 24 de dezembro, qualquer fotografia impressa em lojas físicas Fotosport ou na loja online, 1 cêntimo reverte a favor da [Passo Positivo](#).

Passo Positivo
FAZEMOS O QUE FAZ FALTA

A Passo Positivo foi elegida para a segunda fase do concurso Bairro Feliz do Pingo Doce com o projecto Banco de Fraldas.

Por cada 10 € de compras no Pingo Doce, ser-lhe-á entregue uma moeda Bairro Feliz para votar no projecto com que mais se identifica.

O Banco de Fraldas encontra-se em votação no Pingo Doce S^{ra} da Hora - estrada da Circunvalação. Caso tenha moedas e não tenha possibilidade de se dirigir a este Pingo Doce, estamos a receber moedas nas nossas instalações - R. Artur Napoleão 194, 4460-246 Sra. da Hora.

Contamos com o seu apoio!

Figura 20 - Exemplo de conteúdo da Newsletter

Outra técnica digital que a Passo Positivo já utilizou, foi aliar-se a influenciadores digitais, conhecidos por produzirem conteúdo sobre saúde e maternidade, de forma a propagar mais facilmente a sua missão, visão e valores, assim como os seus projetos. Esta é uma técnica que se demonstra crucial, pois as informações que são transmitidas são recebidas por um maior número de pessoas e conseguem criar propagação boca-a-boca mais facilmente (Galiano-Coronil & MierTerán-Franco, 2019). No entanto, esta estratégia não alcançou os objetivos esperados.

Por fim, a Passo Positivo tem por hábito fazer uma pesquisa e organizar “Dossiers empresariais”, de forma a selecionar as empresas a contactar. Desta forma, são recolhidas informações sobre a história e a área de atuação da empresa, assim como os seus contactos. Este processo de seleção é importante uma vez que ajuda a ONG a alcançar os resultados desejados mais facilmente (Barroso-Méndez et al., 2014).

4.2. ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Nesta secção serão apresentados e discutidos os dados recolhidos nas entrevistas semiestruturadas. De forma a promover uma melhor leitura e compreensão dos resultados, esta secção encontra-se organizada segundo as categorias de análise anteriormente referidas.

4.2.1. Identidade da Passo Positivo e Identificação com a mesma

Num primeiro momento, foi possível constatar que, normalmente, quem toma a iniciativa de fazer um primeiro contacto com as empresas é a organização social, exceto o caso de uma das cinco empresas entrevistadas, que tomou a decisão de fazer uma doação à Passo Positivo no âmbito do “Giving Tuesday”. Este é um movimento de solidariedade mundial que acontece na terça-feira após o Dia de Ação de Graças e que tem como objetivo fazer doações a diversas instituições e causas. Desta forma, a Passo Positivo em 2019 juntou-se ao movimento, criando uma campanha no site e sendo escolhida por uma empresa para receber uma doação em fraldas. Relativamente às outras quatro empresas entrevistadas, todas receberam um contacto por email da Passo Positivo para apoiar campanhas de angariação de fraldas.

Neste seguimento, verifica-se que apenas duas empresas não se recordam do motivo pelo qual a Passo Positivo as contactou, sendo que as restantes duas empresas têm presentes as razões para o primeiro contacto e como se desenvolveram as campanhas

em que participaram. O participante A quando questionado sobre como conheceu a ONG afirmou que *“Para ser sincero eu nem me lembro muito bem da Passo Positivo.”*. Em concordância, o participante C afirmou que não se recorda por qual razão foi contactado pela Passo Positivo.

No que diz respeito à identidade da Passo Positivo, quatro dos participantes afirmaram conhecer a missão, visão e valores da organização, sendo que apenas o participante A afirmou que não tinha conhecimento, acrescentando que *“... provavelmente vi o email e ter-me-ão explicado o que é que faziam... mas não me recordo...”*. No entanto, o facto de as restantes empresas reconhecerem o seu conhecimento acerca da identidade da ONG é positivo, pois a propagação da missão, visão e valores demonstra-se importante, uma vez que se os doadores não reconhecerem as ONG's não irão contribuir para as suas causas (Yee & Yazdanifard, 2015).

Ainda sobre a identidade da organização, mais especificamente sobre os projetos, verificou-se que apenas um dos participantes tinha conhecimento de outro projeto, para além daquele para o qual contribuiu. Todos os participantes contribuíram para o projeto “Banco de Fraldas” e, exceto o participante anterior, não tinham conhecimento de mais nenhum projeto. É importante realçar que dois dos participantes, demonstraram vontade de conhecer outros projetos, de modo a poderem voltar a contribuir à Passo Positivo. O participante D afirmou que no “Banco de Fraldas” foi o projeto que chamou à atenção da empresa, uma vez que tinha sido o projeto definido para a campanha e acrescenta que *“...não temos um conhecimento abrangente sobre todos os projetos que a Passo Positivo tem vindo a desenvolver... é outro ponto que seria interessante a Passo Positivo comunicar...”*. O participante E quando questionado sobre a newsletter da ONG afirmou que não recebe, mas que *“...por norma, eu tenho interesse em receber as newsletters... teria todo o interesse em receber... que é para me lembrar que ainda este ano... podia contactar para intervirmos numa nova campanha.”*. Estas afirmações demonstram o interesse de ambas as empresas em conhecer mais a organização e, conseqüentemente, em voltar a colaborar com a mesma.

Neste seguimento, é relevante abordar a identificação com a ONG, uma vez que esta parte do conhecimento que os doadores adquirem sobre a mesma. Desta forma, é possível afirmar que todos os participantes afirmaram que se identificam com a Passo

Positivo e que compartilham valores com a mesma. Neste sentido realçam-se as afirmações dos participantes B e E, respetivamente: *“...por esta faceta de ajudar, de ajudar uma franja da sociedade que precisa muito de ajuda e que, pelo menos no meu conhecimento, não é assim tão ajudada como isso...”* e *“Todos temos filhos, todos tivemos bebés, gostamos de bebés e, portanto, queremos ajudar esse público das fraldas e é uma coisa que gostamos muito de fazer. Ajudar.”*.

Nesta ordem de ideias, foi possível constatar que três dos participantes consideram que a Passo Positivo tem um projeto diferente daquilo que é habitual encontrar: o “Banco de Fraldas”. Desta forma, pode-se considerar, futuramente, este projeto e outros desta espécie a característica diferenciadora da ONG, uma vez que o participante B afirmou que *“Pelo menos que eu conheça não tem muitas instituições a fazerem exatamente o que a Passo Positivo faz!... pelo que vejo e pelo que sou informado, acho que a Passo Positivo tem uma missão muito importante... O problema está lá, o problema se calhar até é conhecido, mas “E como é que vamos fazer?”...”*; o participante D mencionou que *“Lá está, é um bem que eu acho que nunca tinha, pelo menos do que eu conheço de instituições,... eu nunca tinha visto um projeto dedicado a um bem que é tão fundamental e nós às vezes nem nos lembramos... e que é tão caro... que é tão difícil, às vezes, de aceder!... acho fundamental, porque eu nunca tinha visto uma associação que tivesse como projeto a doação de um bem que, de facto, é fundamental na nossa sociedade...”* e, por fim, o participante E afirmou que *“... é importante e positivo os projetos que estas organizações desenvolvem, nomeadamente a Passo Positivo com o “Banco de Fraldas”, sendo as fraldas um bem tão necessário, tão importante, mesmo para adultos, acamados, pessoas de idade e tudo mais, acho sim importante e positivo. Acho de grande valor.”*.

4.2.2. Motivações para doar

No que diz respeito às motivações para doar, seja à Passo Positivo como a outras entidades do terceiro setor, as razões apresentadas pelos entrevistados vão de encontro àquelas apresentadas na literatura apresentada pelas autoras Casais e Santos (2018). Desta forma, os motivos demonstrados pelos participantes foram:

- Bem-estar dos beneficiários: Participante A afirmou que “... nos faz sentir bem, sentir que podemos, em pequena medida, contribuir para dar um bom momento a algumas pessoas que têm menos bons momentos!”; o participante B afirmou “... confiar que estou a contribuir para um bom trabalho...”;
- Sentido filantrópico do doador: Participante A afirmou que “Acho que é uma obrigação moral das empresas que ganham dinheiro ... contribuir para entidades que não tenham muitos recursos e que estão a ajudar pessoas que precisam mais... é bom para todos nós!”;
- Contribuir para a sustentabilidade da ONG: Participante A afirmou que “... poder de alguma maneira contribuir para entidades que não tenham muitos recursos... para contribuir para que elas consigam cumprir a sua missão...”; o participante B afirmou “... confiar que estou a contribuir para um bom trabalho...”;
- Proximidade física: Participante E afirmou que “... primeiro porque focam-se aqui na zona norte, que era a nossa ideia, ou seja, a nossa responsabilidade social vai muito para já à comunidade onde estamos inseridos...”;
- Altruísmo: Participante E afirmou que “... sempre que temos excedente de produto, enquanto empresa nós doamos... essas doações são regulares, acontecem umas quatro ou cinco vezes por mês... ”;
- Compreender ter a comprovação da finalidade da sua doação: Participante B afirmou que “... É a pessoa ajudar e sentir que ajudou mesmo alguém...”; o participante D afirmou que “...Não é dinheiro que depois não sabem muito bem... para onde vai. E o facto de ser um bem específico que eles estavam a doar, nós acreditámos que poderia fazer mais sentido.”.

Apesar de um dos motivos para doar ser referente à proximidade física. Contactou-se que o participante D é uma empresa sediada em Lisboa que, independentemente de ter escritórios no Porto, decidiu fazer a recolha para a campanha de angariação de fraldas nos escritórios da capital.

É importante referir o fator credibilidade apontado por Casais e Santos (2018) ao afirmarem que este é um aspeto importante na tomada de decisão para contribuir com a ONG. Todos os participantes referiram que fazem essa avaliação de credibilidade e

que, em relação à Passo Positivo sentiram que realmente é uma ONG que faz o uso correto das suas doações. Os participantes B e D abordaram ainda os estereótipos associados a doações a ONG's, como refere Barroso-Méndez et al. (2014) na revisão de literatura, que uma das razões por trás da incapacidade de as empresas estabelecerem parcerias com organizações do terceiro setor é a presença de estereótipos graves. Assim, os participantes referidos afirmaram, respetivamente, que *“Confesso que sou um bocado desconfiado de algumas coisas que acontecem! Por exemplo, quando sou abordado na rua... confesso que sou um bocado cético em relação a essas campanhas, que às vezes me impede de dar!... O que acontece é que, muitas vezes, por uns pagam os outros e temos assistido a situações, que se vê na comunicação social e que se vê no dia-a-dia, de aquela instituição não ser verdadeiramente o que diz ser.”* e *“... Nós pesquisámos bastante, até porque.... Vou ser sincera... já tivemos causas anteriores em que apoiámos algumas entidades que depois viemos a descobrir que.... Pronto, que não era bem para aquele fim que nós pretendíamos...”*.

4.2.3. Compromisso e Confiança

MacMillan et al. (2005) concluíram que a confiança é uma das variáveis que influencia positivamente o compromisso, pelo que é necessário averiguar este aspeto nos participantes. Neste sentido, segundo Morgan e Hunt (1994), o compromisso refere a intenção e vontade de permanecer na relação. Este aspeto é possível verificar nos participante B, C, D e E, uma vez que apresentam confiança na ONG e afirmam não ter voltado a contribuir por causa de contratempos, porque não surgiu mais nenhum contacto nesse sentido e por não terem recebido novidades da instituição. Assim, estes participantes afirmaram que:

- *“... na última campanha de doação de fraldas, sim que íamos fazer isso e depois oi interrompida... por causa da pandemia!”; “... portanto, eu não posso dizer que nunca mais dei... eu nunca mais dei porque, entretanto, fui interrompido...”;* *“No caso da Passo Positivo, a primeira vez que colaborámos... nós tivemos uma coisa boa que foi um encontro presencial... que realmente*

ajudou a ter essa relação de confiança, mas também vimos o trabalho feito através da Internet... e do feedback de outros... isso ajuda a criar aquela confiança!” – Participante B;

- *“Por que motivo não o voltei a fazer?... ainda não fomos contactados nesse sentido mais nenhuma vez! Acho que também tem a ver... com esta fase que estamos a passar.”; “... pelo que eu vi, pareceu-me muito fidedigno, por isso é que nós ajudámos e nos associámos à Passo Positivo.”; “... o facto de nós termos angariado fraldas e muito rapidamente nos terem solicitado... nós estamos na pandemia... e na Passo Positivo vieram busca-las... solicitaram, ainda que estivéssemos fechados, que viessem buscar porque de facto as pessoas estavam a precisar mais do que nunca!” – Participante C;*
- *“... nós aqui temos um programa de responsabilidade social e corporativa... não temos essa regularidade de apoiar uma de estar sempre a apoiar uma entidade específica... e depois há outro ponto que eu acho que num panorama mais corporativo tem muito impacto, que é o facto de recebermos novidades da entidade... e eles foram impecáveis, partilharam fotos... indicaram quantas famílias tínhamos apoiado... mas depois desse feedback, nós também não recebemos novidades da entidade!”; “Eu acho que tem potencial porque quando nós interagimos, nós gostámos de todo o feedback que fomos recebendo... isso é um ponto que reforça a nossa satisfação... e acreditamos que num futuro, ou seja, que se esta comunicação e relação mantivesse, é uma coisa positiva...”; “... o facto de eles dizerem que conseguimos ajudar X famílias... a nós passaram-nos sempre um sinal de confiança... acreditamos que o projeto correu bem, até mandaram algumas fotos... eu acredito que sim, para nós demonstrou confiança, sem dúvida!” – Participante D;*
- *“... por norma, nós poucas vezes repetimos as ações que fazemos... acabamos sempre por escolher diferentes, acabamos por nunca repetir, mas não é por nenhuma razão de peso”; “...podemos sempre voltar a fazer. Não há nenhum entrave.”; “... eu teria todo o interesse em receber (a newsletter)... que é para me lembrar ainda este ano... odia contactar para intervirmos numa nova campanha.”; “(transmite confiança)... se não, não estava na possibilidade de renovação para outras campanhas...”; “... mesmo a imagem e o logótipo*

deles... parece-me estar tudo muito coerente. Isso faz-me avançar e, eventualmente, se houvesse... um lembrete na minha cabeça... de que poderia ser um organismo a repetir...” – Participante E.

Quando os participantes B e C declaram que a situação de pandemia que estamos a viver afetou o decorrer das campanhas, é possível constatar o que Barroso-Mendéz et al. (2014) afirmam na revisão de literatura, que as relações entre empresas e ONG's apresentam problemas que podem prejudicar as suas atividades em conjunto, como contratempos.

O *feedback* é uma forma das ONG's demonstrarem os resultados das campanhas e das doações que receberam das empresas parceiras, sendo um aspeto essencial, uma vez que é a primeira comunicação após a organização receber as contribuições dos parceiros. Neste sentido, permite desenvolver uma relação próxima com os doadores nas atividades da ONG (Casais & Santos, 2018). Percebe-se que os participantes B, C, D e E receberam *feedback* da Passo Positivo e ficaram satisfeitos com o mesmo.

É, ainda, possível verificar aquilo que Sargeant (2001) afirma na revisão de literatura, uma vez que os participantes acima mencionados referem que não têm por hábito repetir doações e sentem que existem outras causas para as quais devem contribuir, sendo que quando voltam a colaborar com a mesma organização é porque existe regularidade na comunicação com a mesma e esta apresenta casos específicos que necessitam de apoio. Desta forma, realça-se as afirmações do participante D que demonstram vontade em voltar a contribuir porque se identifica com a Passo Positivo e porque relata satisfação acerca dos resultados da campanha. No entanto, percebe-se que houve uma falha na comunicação por parte da ONG, uma vez que após dar o *feedback* da campanha, não voltou a dar novidades sobre o desenrolar do projeto e acerca de outros que poderiam ser interessantes para o parceiro corporativo.

Assim, comprova-se uma das conclusões do estudo de MacMillan et al. (2005) que diz que a forma como a ONG atua com os doadores afeta a perceção que estes têm acerca da mesma e do tipo de relações que mantém, pelo que boas experiências no passado aumentam a confiança dos doadores em manter a relação. No entanto, apesar da satisfação da colaboração com a organização e do *feedback* positivo, a forma de atuação da Passo Positivo necessita de ser constante e não apenas quando está a receber a doação de uma das empresas parceiras.

Tendo em conta o modelo de parcerias de sucesso entre empresas e ONG's de Barroso-Mendéz et al. (2014), é possível verificar que o compromisso, a cooperação e a relação de aprendizagem influenciam positivamente e diretamente o sucesso da relação. Neste seguimento, percebe-se que existiu compromisso e cooperação com a ONG, como referido acima, no entanto não existiu uma relação de aprendizagem. Para esta relação de aprendizagem acontecer é necessária uma comunicação regular e consistente com as entidades com as quais a ONG colabora.

4.2.4. Fidelização dos Participantes

Wymer e Rundle-Thiele (2016) afirmam que a fidelização é vista como uma ligação afetiva, sendo que refere as intenções de um doador face a uma organização do terceiro setor à qual demonstra devoção e afeto. Na mesma linha de pensamento, é possível acrescentar as conclusões do estudo Sargeant e Woodlife (2007), que constataram que os fatores que impulsionam a fidelização de doadores com ONG's são a qualidade do serviço prestado, as crenças compartilhadas, o risco, o vínculo pessoal com a ONG e a confiança. Desta forma, percebe-se que os participantes apresentam satisfação nos resultados das campanhas e no *feedback* recebido por parte da Passo Positivo, assim como, existe uma patilha de crenças e valores com a mesma, que se traduzem na identificação com a ONG. O participante B afirmou que costuma doar a organizações onde tem familiares a trabalhar ou institucionalizados. Este vínculo pessoal é, ainda, possível verificar nos atuais parceiros mecénáticos da Passo Positivo, que por terem uma relação de amizade com a direção da ONG, mantém contacto e doações regulares.

No que diz respeito ao tipo de fidelidade que os participantes apresentam, pode-se constatar que os participantes A e C não apresentam fidelidade e que os participantes B, D e E apresentam fidelidade latente (figura 20). Isto porque estes três últimos participantes apresentam uma atitude relativa alta, uma vez que reconhecem a identidade da Passo Positivo e esta encontra-se diferenciada na mente destas empresas. Para além disso, é possível identificar, ao longo das entrevistas, os antecedentes cognitivos: confiança e clareza; os antecedentes afetivos: satisfação, afeto

primário e emoção e, por fim, o antecedente conativo: expectativas. Pode-se, ainda, constatar que a repetição do patrocínio é baixa, porque os participantes B, D e E apenas tiveram um momento de contribuição com a Passo Positivo, apesar de estes três entrevistados demonstrarem vontade de voltar a contribuir (Dick & Basu, 1994). No entanto, na figura 20 verifica-se que o participante B foi colocado mais próximo do quadrante do tipo fidelização, porque apesar de só ter contribuído uma vez com a Passo Positivo, demonstrou que não voltou a contribuir por causa da pandemia, é a empresa que afirma manter um contacto regular com a mesma através do email e do *messenger* e já cedeu o seu espaço para uma campanha de Natal de venda de vinhos da ONG.

Em relação aos participantes A e C, que não apresentam fidelidade, verifica-se que estes têm uma atitude relativa baixa, uma vez que quando questionados sobre a Passo Positivo não se recordavam da ONG ou não sabiam por que motivo tinham sido contactados pela mesma. Por sua vez, também apresentam baixa repetição de patrocínio, pois contribuíram apenas uma vez com a Passo Positivo (Dick & Basu, 1994). Na figura 20 é possível constatar que o participante C está mais próximo do quadrante da fidelização latente, uma vez que afirmou identificar-se com a ONG e apresentou o antecedente cognitivo: confiança, e o antecedente afetivo: satisfação. No entanto, quando comparado com os participantes D e E, verifica-se que estes últimos demonstraram vontade de voltar a contribuir com a Passo Positivo. É, ainda, importante referir que o participante C foi contactado pela primeira vez pela Passo Positivo em fevereiro (de 2020), para participar na campanha de angariação de fraldas que decorreu durante o mês de março e que, devido à situação da pandemia, poderia ter conseguido angariar mais fraldas. Neste seguimento, o participante C foi o último a ser contactado pela primeira vez, mas demonstra confiança na ONG ao afirmar que esta pediu autorização para ir buscar a doação porque os beneficiários estavam a precisar.

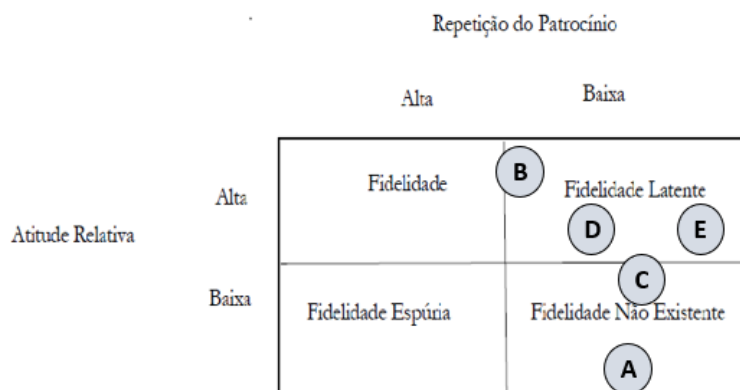


Figura 21 - Tipos de Fidelidade das empresas que contribuíram apenas uma vez com a Passo Positivo

Fonte: Elaboração Própria

Uma vez que todos os participantes apresentam uma repetição de patrocínio baixa, é importante compreender as normas sociais (componentes da intenção, crenças e motivações para executar um comportamento) e os fatores situacionais (possíveis eventos incomuns que podem conduzir a uma inconsistência da relação) que influenciam a repetição do patrocínio (Dick & Basu, 1994). Desta forma, foi possível verificar que todos os participantes apresentaram forte influência das normas sociais ao afirmarem que acreditam que como empresas com responsabilidade social têm a obrigação de se comprometerem com ONG's. Em relação à influência dos fatores situacionais, verificou-se que os participantes B e C experienciaram a situação da pandemia que os levou a uma inconsistência na relação.

Como foi referido, os participantes A e C apresentam uma atitude relativa fraca em relação à Passo Positivo. Por sua vez, os participantes B, D e E demonstram uma atitude relativa forte face à ONG.

Neste seguimento, é possível constatar na figura 22 a posição onde cada participante de encontra na matriz dos fatores sociais e situacionais.

| | | Influência dos Fatores Sociais/Situacionais | |
|--------------------------------|-------|---|---|
| | | Fraca | Forte |
| Influência da Atitude Relativa | Fraca | <p>A gestão deve tentar mudar o patrocínio aleatório</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construir fidelidade através dos antecedentes • Construir fidelidade espúria através dos mediadores | <p>Procurar oportunidades dentro do contexto transacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construir ou manter fidelidade espúria através dos mediadores <p>(A) (C)</p> |
| | Forte | <p>Beneficiar da preferência de segmento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construir ou manter fidelidade através dos antecedentes | <p>Gerir todo o processo da relação de fidelidade (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construir ou manter fidelidade através de antecedentes ou mediadores (E) <p>(B) (E)</p> |

Figura 22 - Posição dos participantes na matriz dos Fatores Sociais e Situacionais

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em conta as posições que os participantes têm na matriz apresentada na figura 21, é perceptível que para desenvolver uma relação de fidelidade com os participantes A e C é necessário trabalhar os fatores situacionais e as normas sociais, como por exemplo, compreender as suas intenções e motivações de doação e promover situações envolventes, que atraíam os parceiros a contribuir com a ONG. Por sua vez, para manter uma relação de fidelidade com os participantes B, D e E é necessário, também, trabalhar os mediadores sociais e situacionais, mas ainda os antecedentes da atitude relativa. Neste caso, é importante gerir a relação tendo em conta os antecedentes que estes participantes apresentam e que já foram mencionados anteriormente.

4.2.5. Comunicação da Passo Positivo

No que diz respeito à comunicação da Passo Positivo, verificou-se que quatro dos cinco participantes apresentam a mesma opinião, sendo que o participante A refere não receber emails da ONG e não seguir a Passo Positivo nas suas redes sociais, pelo

que não tem conhecimento suficiente para apresentar uma opinião sustentada acerca deste tema. No entanto, verificou-se que os restantes participantes seguem a Passo Positivo nalguma rede social, sendo o Facebook aquela onde interagem mais com a ONG através de *likes*, partilha de publicações acerca da campanha que realizaram em conjunto e através do *Messenger*. Acrescentaram, ainda, que consideram que a Passo Positivo tem por hábito interagir com os seus seguidores. Como foi referido anteriormente, o Facebook é a principal rede social da Passo Positivo e é nesta rede social que os participantes mais acompanham as novidades da ONG. O Instagram foi também referido como uma das redes sociais onde os participantes seguem os projetos da organização.

A interação nas redes sociais é importante, uma vez que quando a presença online das ONG's tem por base a interação e o diálogo, é possível produzir resultados positivos e desenvolver relações com novos doadores (Nelson, 2019). Os participantes B, C, D e E afirmaram nas entrevistas que o facto da Passo Positivo partilhar e comentar os resultados de campanhas anteriores, ter o hábito de responder aos comentários e tomar a iniciativa de comunicar através do *Messenger*, os ajudou a tomar a decisão de contribuir com a ONG e o projeto em causa.

Em relação ao LinkedIn e ao YouTube da ONG, verificou-se que os participantes não tinham conhecimento destas páginas. No entanto, os participantes D e E demonstraram que usam as redes sociais com objetivos diferentes e sobre o LinkedIn afirmaram que *"... Nós estamos presentes no LinkedIn, é a nossa principal ferramenta mais de negócio, no sentido de temos lá os nossos principais clientes e também na retenção e atração de novos talentos, jovens..."* e *"... O LinkedIn é muito, o nosso contacto lá, ou seja, as nossas publicações lá são muito esporádicas, porque é ainda mais específico, é muito direcionado para os nossos parceiros..."*. Desta forma, verifica-se o que foi referido no levantamento das técnicas digitais, que o LinkedIn é utilizado numa vertente mais profissional, pelo que seria interessante a Passo Positivo explorar esta rede social para criar e manter parcerias corporativas.

O participante D afirmou que toda a imagem da Passo Positivo é muito coerente, sendo que as redes sociais, o site e o logótipo da mesma estão em sintonia e, consequentemente, transmite confiança e transparência na mensagem transmitida. Este aspeto vai de encontro ao que Selander e Javernpaa (2016) afirmam na literatura,

que apesar do interesse que as plataformas digitais geram no público em geral, os benefícios que estas trazem podem ter um curto espaço de tempo, pelo que deve existir coerência na comunicação dos perfis das ONG's.

Para além da comunicação a nível digital, os participantes referiram a importância de conhecer as pessoas que estão por trás da ONG, uma vez que lhes permite criar uma relação de confiança e de credibilidade na organização. O participante B afirmou que a reunião presencial com a Passo Positivo foi muito importante na tomada de decisão para contribuir com a ONG. No mesmo sentido o participante A afirmou que considera importante falar com os responsáveis da ONG por chamada telefónica, de forma a compreender os verdadeiros motivos do contacto.

Segundo MacMillan et al. (2005), a comunicação é uma das variáveis com mais influência no sucesso da relação B2NGO, pois permite aumentar a confiança dos doadores na organização, pelo que é necessário implementar estratégias como informar os parceiros sobre eventos, fomentar a participação nas atividades da ONG, procurar conhecer as motivações para doar e usar colaboradores da organização com paixão pela organização para interagirem com os doadores. Neste sentido, verificou-se que a Passo Positivo mantém um contacto com a empresa parceira durante o decorrer das campanhas, mas quando estas terminam a ONG apenas manda um *feedback* com os resultados, sendo que não volta a comunicar com as empresas parceiras. O único participante que mantém uma comunicação regular com a Passo Positivo, é o participante B, que não voltou a doar por causa da situação da pandemia que estamos a viver.

Na mesma ordem de ideias, o participante D afirmou que seria benéfico para ambas as partes se a ONG procurasse conhecer e compreender a história e projetos da empresa de quem pretende receber uma doação. No levantamento das técnicas digitais, citadas anteriormente, verificou-se que a Passo Positivo tem por hábito realizar um dossier empresarial com as informações das empresas a contactar. Desta forma, o participante D declarou que “... *tentarem compreender um bocadinho o nosso projeto de realidade social, porque eu acho que às vezes falta também um bocadinho disso... para haver uma relação tem de ser dos dois lados e muitas vezes nós até temos coisas que poderiam para eles ser interessantes, mas que eles não conhecem... ou até iniciativas que os nossos voluntários... eu acho que podia ter havido maior comunicação*”

e partilha.”. Esta afirmação vai de encontro ao que foi revisto na literatura pelos autores Sargeant (2001), Barroso-Méndez et al. (2014) e Barroso-Méndez et al. (2019), uma vez que estes declaram que, para além de ser necessário existir um processo de seleção, é necessário haver uma gestão proativa da relação, na medida em que cada doador que a relação B2NGO apresenta diferentes formas de agir e pensar. Desta forma, é necessário compreender as histórias e as motivações dos doadores, para que no momento de implementação de campanhas seja possível existirem momentos de aprendizagem e de criação de valor para as partes envolvidas, assim como, é importante deixar o doador ter uma voz ativa na tomada de decisão de como deve ser desenvolvida a campanha.

Sob a mesma ordem de ideias, Knox e Gruar (2007) afirmam na literatura que para existir uma maior participação nas atividades da ONG e aumentar a afinidade com a mesma, assim como aumentar o valor da marca, é necessária uma regularidade de informações fornecidas aos doadores, pois novos conhecimentos sobre a organização são processados mais prontamente quando comunicados de forma consistente. Foi possível verificar que a Passo Positivo não apresenta esta consistência na comunicação direta aos parceiros quando estes afirmam que não recebem a novidades da Passo Positivo. O participante D confirma “... *eu acho que esse reminder é importante para mais tarde criarmos alguma rotina com aquela entidade, porque de facto o feedback que nós temos, neste caso, foi muito positivo... Só que depois é importante também manter alguma rotina para que nós não nos esqueçamos desse lado...*”.

Casais e Santos (2018) e Lyra et al. (2009) afirmam na revisão de literatura que a primeira comunicação da ONG a solicitar a contribuição deve ser feita de forma cativante e transparente, assim como demonstram que aplicar uma estratégia de transparência com os *stakeholders* traz a vantagem de uma maior aproximação entre as duas partes envolventes. Foi possível verificar que os participantes B, D e E relembram o primeiro contacto da Passo Positivo e reconhecem os motivos para esta comunicação, sendo que esta demonstrou transparência no contacto inicial e durante o desenvolvimento das campanhas de angariação. No entanto, não descreveram nenhum contacto diferente daquele que receberam de outras ONG's.

4.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES

Após colocar em prática as diferentes técnicas de recolha de dados da metodologia qualitativa, é importante fazer um cruzamento entre elas, de forma a discutir aquilo que foi identificado e demonstrar os contributos deste trabalho para a literatura acerca do tema.

Neste seguimento, verificou-se que a Passo Positivo utiliza o site e o Facebook como ferramentas para dar a conhecer a sua identidade e os seus projetos, assim como aumentar a sua notoriedade. Sob o mesmo ponto de vista, foi perceptível que os parceiros da ONG utilizam estas duas plataformas digitais para procurar informação acerca das organizações sociais com as quais pretendem colaborar, de modo a verificar a credibilidade e a transparência das mesmas. Assim, os participantes das entrevistas afirmaram que após o contacto da Passo Positivo, pesquisaram a ONG nestas plataformas e o facto de apresentarem conteúdo claro e publicado regularmente, assim como testemunhos e *feedbacks* de outras entidades, os ajudou na tomada de decisão de contribuir com a organização.

Verificou-se, ainda, que os participantes D e E utilizam com regularidade o LinkedIn, demonstrando o que foi observado no levantamento das técnicas digitais utilizadas pela ONG que esta rede social poderia ser explorada mais para fomentar relações com as empresas parceiras e estabelecer novas relações.

Na observação das técnicas digitais verificou-se, ainda, que a Passo Positivo faz um processo de seleção das empresas que deve contactar. No entanto, pelo que foi revisto na literatura compreende-se que a ONG deve procurar sempre novas informações sobre os parceiros corporativos, percebendo os seus projetos de responsabilidade social, as suas histórias e as suas motivações para doar. Este aspeto é reforçado pelo participante D ao afirmar que a ONG deve ter essa preocupação, de modo a manter uma comunicação mais regular e demonstrar outros projetos que possam ser interessantes para as entidades parceiras.

O participante E afirmou que a imagem em geral da Passo Positivo é muito transparente e coerente. Este aspeto verifica-se na observação das redes sociais e do

site que apresentam um *design* simples, com a mesma paleta de cores, estando em sintonia com o logótipo da Passo Positivo.

Foi perceptível que os participantes demonstram dar importância ao facto de se identificarem ou não com a ONG, sendo que apresentaram como motivo para doar essa identificação com os valores e a partilha dos mesmos. Este é um motivo diferente daqueles que estão revistos na literatura por Casais e Santos (2018). Na mesma linha de pensamento, os participantes demonstraram que devem apoiar as ONG's da comunidade onde estão inseridos, mas esse motivo não é priorizado no momento da tomada de decisão.

Em relação à *newsletter* da Passo Positivo verificou-se que os participantes das entrevistas não recebem a mesma. Por sua vez, na observação das técnicas digitais verificou-se que a secção para subscrição da *newsletter* no *site* está pouco visível, pelo que os participantes não se inscreveram.

Verificou-se na observação das técnicas digitais que a Passo Positivo publica maioritariamente acerca do “Banco de Fraldas”, pelo que os outros projetos não são tão evidenciados. Este aspeto é perceptível quando os participantes das entrevistas não demonstram conhecimento aprofundado acerca dos restantes projetos, mas apresentam vontade de serem informados sobre os mesmos.

Outro aspeto interessante foi o facto de os participantes afirmarem que consideram que devem diversificar as suas doações a diferentes causas, como foi revisto na literatura. No entanto, afirmam que podem sempre voltar a fazer uma doação à Passo Positivo e demonstram vontade em fazê-lo, uma vez que apreciam todo o *feedback* recebido e publicado nas plataformas digitais, assim como a comunicação transparente que a ONG teve durante o decorrer das campanhas.

Neste seguimento, é importante apresentar recomendações para a organização alcançar a fidelização dos seus parceiros empresariais através das plataformas digitais. Assim, é perceptível que a Passo Positivo apresenta uma comunicação e uma imagem claras e coerentes, que transmitem confiança e transparência. No entanto, contacta-se que a ONG não mantém uma regularidade na comunicação e, no geral, os parceiros da organização não subscrevem a *newsletter*. Desta forma, seria benéfico a Passo Positivo promover nas suas plataformas digitais a subscrição da *newsletter* e enviar trimestralmente um email com as novidades da ONG e dos seus projetos, de forma a

manter presença na mente daquele parceiro, que apesar de só ter contribuído uma vez com a organização, pode sempre voltar a fazê-lo, uma vez que teve uma experiência e *feedback* anteriores positivos.

Neste seguimento, a Passo Positivo deve fazer o esforço de comunicar diretamente aos parceiros, especialmente aos que colaboraram apenas uma vez com a organização, todos os seus projetos e não unicamente aquele para o qual contribuíram. Isto porque a Passo Positivo apresenta diversos projetos com vários objetivos, que atuam com populações distintas. Desta forma, dar a conhecer diferentes projetos contribui não só para dar a conhecer a identidade da organização, mas também para cativar os parceiros a participarem em doações diferentes. De certa forma, é dizer que os doadores não precisam de diversificar as organizações às quais doam, porque encontram na Passo Positivo a forma de o fazer através dos mais diversificados projetos e porque a Passo Positivo não trabalha diretamente com os beneficiários, mas sim com as instituições que os acolhem, sendo que estas também beneficiam com as suas doações.

De forma a ter uma comunicação mais regular e personalizada com os parceiros seria interessante a Passo Positivo, ao conhecer as suas histórias, enviar um email pessoal a felicitar algum objetivo alcançado da empresa ou alguma data comemorativa, como por exemplo o aniversário da fundação da empresa.

Ainda sobre a comunicação personalizada, aponta-se o *storytelling*, que apesar de não funcionar no YouTube da Passo Positivo uma vez que as empresas parceiras demonstram não utilizar esta rede social, é considerada na revisão de literatura como uma ferramenta de marketing importante. Neste sentido, seria pertinente a Passo Positivo produzir conteúdo mais pessoal para o Facebook e para o Instagram, que são as redes sociais onde os parceiros mais acompanham a ONG. Assim, publicações que demonstrem a história da Passo Positivo, o quotidiano da mesma e as caras por trás da ONG podem promover nas empresas parceira empatia e a criação de um vínculo pessoal.

É importante, ainda, produzir conteúdo que seja atual e em tempo real, uma vez que se verificou que a ONG apenas mostrava que esteve presente em determinado evento ou que tinha recebido doações alguns dias depois de estas situações ocorrerem. Assim, seria benéfico para a organização mostrar em tempo real o que acontece, através de

stories no Instagram e no Facebook, identificando o evento onde está presente ou a empresa parceira que realizou a doação.

CONCLUSÃO

O presente estudo surgiu no contexto de estágio curricular na ONGD Passo Positivo, onde se verificou que a organização recebia contributos a curto prazo, não mantendo uma relação a longo prazo com a maioria dos seus parceiros, tendo como questão de partida: “Como estabelecer uma relação a longo prazo através das plataformas digitais com parceiros empresariais?”.

Neste sentido, após analisar a revisão de literatura e os dados recolhidos através da observação das técnicas digitais utilizadas pela Passo Positivo e das entrevistas semiestruturadas, é possível responder à questão de partida deste estudo. Assim, verifica-se que para estabelecer uma relação a longo prazo com parceiros de ONG's é importante existir uma regularidade na comunicação, seja através do email ou das redes sociais, assim como uma partilha de crenças e valores que conduzam à confiança na organização do terceiro setor e, conseqüentemente, a um compromisso com a mesma.

Constata-se ainda que, para fomentar uma relação a longo prazo com as empresas parceiras, é importante compreender as suas histórias, projetos e motivações para doar, de forma a renovar conhecimentos acerca das empresas e apresentar novas ações de responsabilidade social que possam ser interessantes para as partes envolvidas.

Conclui-se, assim, que para estabelecer uma relação B2NGO fiel e a longo prazo, os elementos chave são a comunicação regular, personalizada e envolvente. Neste seguimento, tendo em conta as práticas digitais que a Passo Positivo utiliza e os contributos das entrevistas recomendam-se uma série de estratégias digitais que colocam em prática princípios de marketing relacional e, conseqüentemente, conduzem à fidelização dos parceiros.

Neste seguimento, este estudo contribui para a literatura existente, na medida em que, por um lado, confere uma maior compreensão da fidelização de parceiros empresariais de ONG's; e por outro, oferece um guião de estratégias de marketing digital que colocam em prática os princípios de marketing relacional, que podem ser

executados por qualquer organização do terceiro setor que pretenda uma relação mais próxima com os seus doadores.

No que diz respeito às limitações do estudo, aponta-se o facto de este estudo ser produzido em contexto de estágio e, por isso, só estudar o caso isolado de uma organização do terceiro setor. Para além disso, só foram realizadas cinco entrevistas, pelo que é importante ter acesso a várias perspetivas acerca da realidade da ONG em estudo para que os resultados sejam mais pertinentes para a literatura do tema. Por fim, a última limitação encontrada foi o facto da ONG em estudo não fornecer dados estatísticos acerca do site ou das redes sociais que poderiam ser oportunos para o levantamento das técnicas digitais que a organização coloca em prática.

Por último, como sugestões de pesquisas futuras, seria interessante estudar outras organizações do terceiro setor que atuem em áreas diferentes da Passo Positivo, assim como utilizar uma amostra de empresas parceiras mais ampla para, com base no modelo de parcerias de sucesso de Barroso-Méndez et al. (2019), delinear estratégias que conduzam à fidelização.

BIBLIOGRAFIA

- Adalshey, G. & Verdier, T. (2009). When NGOs go Global: Competition on International Markets for Development Donations. *Journal of International Economics*, 79(2), 198-210.
- Andreasen, A. R. (2012). Rethinking the Relationship Between Social/Nonprofit Marketing and Commercial Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 36-41. DOI: 10.1509/jppm.09.035
- Andreasen, A. R. & Kotler, P. (2003). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. *Forum Sociológico*, 24(2), 73-77. DOI: 10.4000/sociologico.1073
- Bandyopadhyay, C. & Ray, S. (2018). Responsible Marketing: Can Social Enterprises Show the Way?. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 1-20. DOI: 10.1080/10495142.2018.1526738
- Banks, J. O. & Raciti, M. M. (2014). Perceived and Evidenced Credibility-Based Trust and Financial Donors' Loyalty to Charities: A Relationship Marketing Perspective. *E - Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 5, 25-35.
- Barra, C., Pressgrove, G. & Torres, E. (2018). Trust and commitment in the formation of donor loyalty. *The Service Industries Journal*, 38(5-6), 360-377. DOI: 10.1080/02642069.2017.1405937
- Barroso-Méndez, M., Galera-Casquet, C. & Valero-Amaro, V. (2014). Partnerships Between Businesses and NGOs in the Field of Corporate Social Responsibility: A Model of Success from the Perspective of Relationship Marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 13(1), 1-27. DOI: 10.1080/15332667.2014.882626
- Barroso-Méndez, M., Galera-Casquet, C., Valero-Amaro, V. & Nevado-Gil, M. (2019). Antecedents of Relationship Learning in Business-Non-Profit Organization Collaboration Agreements. *Sustainability*, 12(269), 1- 19. DOI: 10.3390/su12010269

- Bennett, R. (2013). Elements, causes and effects of donor engagement among supporters of UK charities. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 10, 201-220. DOI: 10.1007/s12208-013-0100-1
- Blery, E. K., Katseli, E. & Tsara, N. (2010). Marketing for a non-profit organization. *International Review on Public and Non-Profit Marketing*, 7, 57-68. DOI: 10.107/s12208-010-0049-2
- Brennan, L. & Brady, E. (1999). Relating to marketing? Why relationship marketing works for not-for-profit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 4(4), 327-337.
- Caeiro, J. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*, 11 (1), 61-72.
- Cantrell, J., Kyriazis, E., Noble, G. & Algie, J. (2008). Towards NPOs Deeper Understanding of the Corporate Giving Manager's Role in Meeting Salient Stakeholders Needs. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 20(2),191-212. DOI: 10.1080/10495140802224829
- Casais, B. & Santos, S. (2018). Corporate Propensity for Long-Term Donations to Non-Profit Organisations: An Exploratory Study in Portugal. *Social Sciences*, 8(2), 1-10.
- Chad, P., Kyriazis, E. & Motion, J. (2014). Bringing marketing into nonprofit organisations: A managerial nightmare!. *Australasian Marketing Journal*, 22, 342-349.
- Clohesy, W. W. (2003). Fund-Raising and the Articulation of Common Goods. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(1), 128-140. DOI: 10.1177/0899764002250010
- Costa, A., Silva, M. & Gomez, C. (2014). A Influência dos Stakeholders no processo decisório: Um estudo em uma Organização do Terceiro Setor. *Revista do Centro de Ciências Economia e Informática*, 18(33), 1-15.
- Croson, R., Handy, F. & Shang, J. (2009). Keeping Up with the Joneses: The Relationship of Perceived Descriptive Social Norms, Social Information, and Charitable Giving. *Nonprofit Management and Leadership*, 19(4), 467-489.
- De Los Salmones, M., Dominguez, R. & Herrero, A. (2013). Communication using celebrities in the non-profit sector. *International Journal of Advertising*, 32(1), 101-119.

- Decreto Lei nº66/98 de 14 de outubro. *Diário da República nº237/98 – I Série A*. Assembleia da República. Lisboa.
- Decreto Lei nº198/2012 de 24 de agosto. *Diário da República nº164/2012 – I Série A*. Assembleia da República. Lisboa.
- Dick, A. & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 99-113.
- Dolnicar, S. & Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations: an international perspective. *International Marketing Review*, 26 (3), 275-291.
- Foreman, S. (2005). Marketing and non-profit organisations. *Henley Manager Update*, 16 (3), 1-8.
- França Filho, G. (2002). Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. *Bahia Análise & Dados*, 12(1), 9-12.
- Freeman, R. E. & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. Social Science Research Network Electronic Paper Collection, 1(2), 1-32.
- Fundação Calouste Gulbenkian (2015). Diagnóstico das ONG em Portugal [em linha]. Fundação Calouste Gulbenkian. Acedido em novembro 12, 2019 em: <https://gulbenkian.pt/cidadaos-ativos/ong-em-portugal/>
- Galiano-Coronil, A. & MierTerán-Franco, J. (2019). The Use of Social Digital Networks by NGDO from a Social Marketing Perspective. *Social Sciences*, 8 (6), 1-23.
- Gilaninia, S., Almani, A., Pournaserani, A. & Mousavian, S. (2011). Relationship Marketing: a New Approach to Marketing in the Third Millennium. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(5), 787-799.
- Godoy, A. (1995). Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Hyoryung, N. & Kannan, P. K. (2014). The Informational Value of Social Tagging Networks. *Journal of Marketing*, 78, 21-40. DOI: 10.1509/jm.12.0151
- Instituto Nacional de Estatística (2016). Conta Satélite da Economia Social [em linha]. Instituto Nacional de Estatística. Acedido em novembro 9, 2019 em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUEsdest_boui=379957751&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

- Knox, S. & Gruar, C. (2007). The Application of Stakeholder Theory to Relationship Marketing Strategy Development in a Non-profit Organization. *Journal of Business Ethics*, 75, 115-135. DOI: 10.1007/s10551-006-9258-3
- Kotler, P. (1979). Strategies for introducing marketing into Nonprofit Organizations. *Journal of Marketing*, 43, 37-44.
- Lyra, M. G., Gomes, R. C. & Jacovine, L. A. (2009). O Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para a Construção de um Modelo de Análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(3), 39-52.
- Mayer, P. & Vambery, R. (2008). Aligning Global Business Strategy Planning Models with Accelerating Change. *Journal of Global Business and Technology*, 4(1), 31-48.
- MacMillan, K., Money, K., Money, A. & Downing, S. (2005). Relationship marketing in the not-for-profit sector: An extension and application of the commitment-trust theory. *Journal of Business Research*, 58, 806-818. DOI: 10.1016/j.jbusres.2003.08.008
- Mendes, A. (2011). Organizações de Economia Social: o que as distingue e como podem ser sustentáveis. *Revista Fluxos & Riscos*, (2), 29-53. Acedido em novembro 10, 2019 em: [https://www.researchgate.net/publication/299711145 Organizacoes de Economia Social o que as distingue e como podem ser sustentaveis](https://www.researchgate.net/publication/299711145_Organizacoes_de_Economia_Social_o_que_as_distingue_e_como_podem_ser_sustentaveis)
- Mittal, M. & Bhattacharjee, A. (2017). Digital Marketing for NGO's: To Identify the Key Performance Goals, Digital Tools and to Develop High Level Content and Social Strategies for SEWA's Hariyali Project. *Bimaquest*, 17(2), 34-49.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management*, 22(4), 853-886.
- Moon, S. & Azizi, K. (2013). Finding Donors by Relationship Fundraising. *Journal of Interactive Marketing*, 27, 112-129.
- Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Muraro, P. & Lima, J. (2003). Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. *Revista da FAE*, 6(1), 79-88.

- Nelson, E. K. (2019). Come on feel the noise: The relationship between stakeholder engagement and viral messaging through an association's Twitter use. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 16, 61-79. DOI: 10.1007/s12208-019-00219-1
- Pearce, L. D. (2012). Mixed Methods Inquiry in Sociology. *American Behavioral Scientist*, 56(6), 829-848. DOI: 10.1177/0002764211433798
- Pressgrove, G. N. & McKeever, B. W. (2016). Nonprofit relationship management: Extending the organization-public relationship to loyalty and behaviors. *Journal of Public Relations Research*, 28(3-4), 193-211. DOI: 10.1080/1062726X.2016.1233106
- Quintão, C. (2004, maio). *Terceiro Sector – Elementos para referenciação teórica e conceptual*. Comunicação apresentada no V Congresso Português de Sociologia [Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho], Universidade do Minho – Braga.
- Rudawska, E. & Bloch, M. (2015). Establishing Relations Between Enterprises and Non-Governmental Organizations: Selected Aspects. *Social Sciences*, 6(90), 68-77. DOI: 10.5755/j01.ss.90.4.14255
- Sargeant, A. (2001). Relationship Fundraising – How to Keep Donors Loyal. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(2), 177-192.
- Sargeant, A., West, D. C. & Jay, E. (2007). The Relational Determinants of Nonprofit Web Site Fundraising Effectiveness: An Exploratory Study. *Nonprofit Management & Leadership*, 18(2), 141-156. Doi: 10.1002/nml
- Sargeant, A. & Woodliffe, L. (2007). Building Donor Loyalty: The Antecedents and Role of Commitment in the Context of Charity Giving. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 18(2), 47-68. DOI: 10.1300/J054v18n02_03
- Selander, L. & Jarvenpaa, S. (2016). Digital Action Repertoires and Transforming a Social Movement Organization. *MIS Quarterly*, 40(2), 331-352.
- Tabaku, E. & Mersini, M. (2014). An Overview of Marketing Means used by Non-Profit Organizations: A Detailed Overview of NPOs Operating in the District of Elbasan. *Journal of Marketing and Management*, 5(1), 66-83.
- Torres, C. (2013). El marketing al servicio de las organizaciones del tercer sector. *Estudios Gerenciales*, 29, 386-395.

- Valor, C. (2006). Why do Managers Give? Applying Pro-Social Behaviour Theory to Understand Firm Giving. *International Review on Public and NonProfit Marketing*, 3(1), 17-28.
- Waters, R., Burnett, E., Lamm, A. & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review*, 35, 102-106. DOI: 10.1016/j.pubrev.2009.01.006
- Wyllie, J., Lucas, B., Carlson, J., Kitchens, B., Kozary, B. & Zaki, M. (2016). An Examination of Not-For-Profit Stakeholder Networks for Relationship Management: A Small-Scale Analysis on Social Media. *PLOS One*, 11(10), 1-20. DOI: 10.1371/journal.pone.0163914
- Wymer, W. (2013). The Influence of Marketing Scholarship's Legacy on Nonprofit Marketing. *International Journal of Financial Studies*, 1(3), 102-118. DOI: 10.3390/ijfs1030102
- Wymer, W. & Rundle-Thiele, S. (2016). Supporter Loyalty: Conceptualization, Measurement, and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 172-191. DOI: 10.1177/0899764014564579
- Xia, H. & Pedraza-Jiménez, R. (2015). Chinese Social Media Strategies: Communication Key Features From A Business Perspective. *El Profesional De La Información*, 24(2), 200-209.
- Yazdanifard, R., Massoumian, M. & Karimi, M. H. (2013). Structure of Non-governmental Organization Marketing (NGOs Marketing). *Advanced Management Science*, 2(1), 17-24.
- Yee, F. M. & Yazdanifard, R. (2015). The Comparison between NGO Marketing and Conventional Marketing Practices from SWOT Analysis, Marketing Mix, and Performance Evaluation Perspectives. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(9), 1075-1087.
- Yin, R. K. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 3(1), 97-114.

ANEXOS

Anexo 1 – Entrevista à Empresa A

Entrevistadora – Como conheceu ou como entrou em contacto com a Passo Positivo?

Participante A – Para ser sincero eu nem me lembro muito bem da Passo Positivo... Eu sei... O que nós fazemos em geral é, quando alguma associação ou instituição que nos parece que tenha algum mérito, nos contacta e nos quer alguma coisa, nós dizemos que sim. Portanto, a maneira de nós a conhecermos terá sido por contacto da Passo Positivo, foi por iniciativa da Passo Positivo, que nos contactaram.

Entrevistadora – Certo. Conhece a missão, visão e valores da Passo Positivo?

Participante A – Não.

Entrevistadora – Ok.

Participante A – Não, quer dizer, na altura provavelmente vi o email e ter-me-ão explicado o que é que faziam e pareceu-me que não deveriam estar a fazer nada de muito mau... Mas não me recordo, sinceramente!

Entrevistadora – Então, ia perguntar se se identifica com eles.... Então, para ter tido um momento de parceria é porque, na altura...

Participante A- Sim, ainda que não, identifico-me com eles. Ainda que não me lembre agora, certamente...

Entrevistadora – Para ter tido um momento de parceria...

Participante A – Certamente que nos identificámos!

Entrevistadora – Certo! Por que motivo escolheu a Passo Positivo para fazer uma doação?

Participante A – Pois, não escolhi! Porque a Passo Positivo nos abordou e porque nós... o tipo de doação que nós fazemos é oferecer a entrada na ponte e essa podemos oferecer a qualquer pessoa ou a qualquer entidade que nos aborde... Portanto, não foi uma escolha em alternativa a outras. Foi uma escolha de dizer sim ou não, e a atitude que temos é dizer que sim.

Entrevistadora – Ok. Por que motivo não voltou a fazer uma doação à Passo Positivo?

Participante A – Porque não nos pediram. Se nos voltarem a pedir, voltaremos a fazer!

Entrevistadora – Certo. E costuma fazer doações a organizações sociais? Se sim, com que frequência?

Participante A – Sim, nós costumamos fazer, mas por doação.... É melhor deixar isso claro, por doação entende-se a oferta da visita à ponte. Nós nunca oferecemos dinheiro e nunca pagamos nada... Portanto, oferecemos ou visitas aos utentes das associações, ou vales para as associações poderem sortear e angariarem fundos.... Sortear ou eles até revenderem. É isso, vamos oferecendo a quem nos solicita, à medida que os pedidos nos forem chegando.

Entrevistadora – E fazem isso com alguma frequência?

Participante A – Fazemos! Eu diria que, sei lá, umas quatro ou cinco vezes por ano. Há algumas entidades que nos vão contactando, algumas já o fizeram mais do que uma vez, outras que só o fizeram uma... Mas sim.

Entrevistadora – Certo. E quais são os motivos para realizarem essas doações?

Participante A – Os motivos.... Sentimos que temos de o fazer, portanto, não nos implica nenhum custo adicional porque já temos a equipa e já temos o acesso à ponte... Portanto, temos disponibilidade de meios humanos e materiais para o fazer... E porque também nos faz sentir bem, sentir que podemos, em pequena medida, contribuir para dar um bom momento a algumas pessoas que têm menos bons momentos!

Entrevistadora – Ok! Onde procura informação sobre as organizações sociais com quem pretende colaborar? Já me disse que, normalmente, são as organizações que fazem esse contacto...

Participante A – Sim, são elas que nos abordam e, portanto, depois, quando recebemos algum contacto, o que fazemos é, vamos... Sei lá, vemos o email que nos enviam, procuramos consultar o site ou ver alguma coisa das redes sociais, para perceber se é uma coisa que nos parece credível... Fazemos essa avaliação de credibilidade e, depois, à partida dizemos que sim! Conversamos, normalmente, por telefone com as pessoas... Não fazemos, em princípio, só por email, também procuramos falar com as pessoas.

Entrevistadora – Pronto, já me disse que já doou mais do que uma vez a uma organização social... Já me disse quais é que foram os motivos.... Percecionou alguma atitude da outra organização que o conduziram a uma nova doação?

Participante A – Eu, assim de cabeça, eu recordo-me... É assim, eu sempre senti que havia sempre bastante agradecimento... Houve até uma ou outra entidade que nos

mandaram depois uma carta ou que até enviaram um email... Portanto, houve algumas que até fizeram esse... têm essa política de dar algum seguimento e de reforçar o agradecimento, mas eu acho que basta, também, ver a satisfação que as pessoas têm quando estão a realizar a atividade, para perceber que está toda a gente contente por poder fazê-lo. Portanto, sim... Não houve nunca uma associação que nós tenhamos pensado “Não, estes não queremos cá mais” por algum motivo. Toda a gente nos tratou com muita amabilidade.

Entrevistadora – Mantém contacto frequente com as organizações com quem colaborou? Se sim, com que regularidade? Também já me disse que...

Participante A – Não... Quer dizer, mantemos na medida em que as associações nos contactam. Nós nunca mantemos um contacto proativo. Esses contactos nunca partem de nós, partem sempre das instituições quando entendem que é uma altura em que podem trazer cá alguém, ou que nós podemos colaborar com eles de alguma forma.... Dizem-nos! Nós não o fazemos, se calhar poderíamos passar a fazer, mas não o temos feito, procurar as instituições para lhes dizer “Venham cá”.

Entrevistadora – Ok. Agora, considera importante o compromisso da Passo Positivo com a sociedade?

Participante A – Ahmm...

Entrevistadora – É uma pergunta difícil de responder...

Participante A – Diria que sim! Deve ser importante, não sei qual é, mas certamente que será... Não sei, sinceramente, aí não posso dar uma resposta certa.

Entrevistadora – Sim, eu compreendo! Também acho que já respondeu a esta pergunta, mas vou colocar.... Considera que é necessário e importante, como parte integrante da sociedade, ter responsabilidade social e comprometer-se com organizações sociais?

Participante A – Acho que sim!

Entrevistadora – Porquê?

Participante A – Acho que é uma obrigação moral das empresas, que ganham dinheiro, poder de alguma maneira contribuir para entidades que não tenham muitos recursos e que estão a ajudar pessoas que precisam mais, para contribuir para que elas consigam cumprir a sua missão... Que é bom para todos nós!

Entrevistadora – Ok! Frequenta redes sociais? Se sim, quais?

Participante A – Eu não frequento.

Entrevistadora – A nível profissional... A empresa!

Participante A – A empresa sim, mas não sou eu.... Sim! A nossa empresa utiliza Facebook e Instagram.

Entrevistadora – E a empresa interage frequentemente nelas?

Participante A – Sim!

Entrevistadora – Diariamente?

Participante A – Sim, diariamente! Respondemos a mensagens, fazemos publicações.... Acho que numa base de partilha diária.

Entrevistadora – Segue a Passo Positivo nas redes sociais?

Participante A – Não! Acho que não!

Entrevistadora – Ok... Não pode responder a esta pergunta.... Costuma receber emails da Passo Positivo? Se sim, tem por hábito responder e ler o email?

Participante A – Não, quer dizer, se forem emails a pedirem-nos para virem cá.... Virem fazer uma visita à Ponte da Arrábida.... Sim! Mas creio que isso, talvez tenha acontecido uma vez ou duas. Não é um nome que eu tenha assim tão presente na cabeça para ter vindo cá muitas vezes.

Entrevistadora – Pronto...

Participante A – Já agora o que é que faz a Passo Positivo, só por curiosidade...

Entrevistadora – A Passo Positivo é uma ONGD que tem... basicamente trabalha na área da saúde e na área social, que tem vários projetos, tem o Banco de Fraldas que é o projeto mais conhecido a nível nacional, onde os parceiros... as associações parceiras candidatam-se e pedem mensalmente ou anualmente uma contribuição de fraldas, ou mesmo pessoas que não tenham...

Participante A – Ahh!

Entrevistadora - Pronto, depois tem outros projetos que é o projeto Vizinhos que é sobre adaptar as casas para pessoas que tenham dificuldade de mobilidade ou mobilidade reduzida; tem o Casa Sénior que nasceu do projeto Vizinhos, que é um site interativo onde as pessoas... os idosos podem procurar informações sobre como adaptar as suas casas, fazer perguntas; e depois tem o Humanitus que é um projeto de formação para voluntários, para voluntários também a nível internacional...

Participante A – Ok! Ok!

Entrevistadora – É assim, é uma organização que já tem 10 anos, fez 10 anos agora há pouco tempo, mas não tem a notoriedade devida ou então, ainda não conseguiu marcar aquela presença na mente dos doadores...

Participante A – Pois, mas eu acho que a questão das fraldas eu recordo-me até de nos pedir que ali na ponte tivéssemos um ponto de recolha de fraldas...

Entrevistadora – Sim, sim! Foi... O nosso contacto foi para isso! Exato, o nosso contacto foi para... Nós estávamos a fazer uma campanha de recolha de fraldas, durante o mês de março, e estávamos... até fui eu que encontrei a Empresa A, nem foi com esse nome, foi com o nome de um fotógrafo e enviei email para saber se poderia, esse fotógrafo, ser um ponto de recolha, se tivesse estúdio ou assim... E foi a Empresa A que respondeu a dizer que não teria essas condições de espaço, mas que estava aberta a oferecer dois vales... duas entradas...

Participante A – É, é o que eventualmente fazemos quando não conseguimos ajudar de outra maneira...

Entrevistadora – Sim! Sinceramente, não sei como é que ficou a situação porque, entretanto, o meu estágio acabou em fevereiro, então não sei se leilamos os vales...

Participante A – Ok!

Entrevistadora – Pronto, eu as outras perguntas que tenho são se considera a comunicação da Passo Positivo transparente... Mas lá está, não pode... Não tem opinião, mas tenho aqui uma pergunta que é capaz de ser interessante. Quais são as características que considera importante uma organização apresentar para que seja mantida uma relação a longo prazo com a mesma?

Participante A – Acho que é bom a organização mostrar resultados do que está a fazer, mostrar idealmente coisas... Eu, se calhar por eu vir da área da economia... resultados quantificados, em que diga “Fizemos X horas disto” ou “Colaborámos com X pessoas”. Haver uma quantificação dos impactos que a organização está a ter. Acho que isso é importante... E acho que é importante ou acho que ajuda, ainda que em geral, as empresas ou as outras entidades a sentirem essa gratidão, basta um gesto simples de enviar um email, ou alguma coisa assim, para ir mantendo esse contacto e acho que as empresas, muitas delas, estarão muito contentes em poder colaborar de alguma maneira... Até porque, na maior parte dos casos, nem lhes vai acartar custos, é só colocar os seus recursos à disposição... Acho que é isso... Mas o principal é explicar o

que é que se está a fazer de uma forma quantificada, não é dizer só “Ajudamos jovens” ou “Ajudamos idosos” ... Tentar discriminar de uma maneira mais detalhada o que é que se está a fazer.

Entrevistadora – Ok! Pronto, penso que é tudo, as outras perguntas são mesmo muito específicas sobre a Passo Positivo e a comunicação da organização, por isso...

Participante A – Pois, isso não estou apto!

Entrevistadora – Muito obrigada, agradeço imenso a participação!

Participante A – Por nada! Alguma coisa a mais que seja precisa, também estamos à disposição...

Entrevistadora – Obrigada!

Anexo 2 – Entrevista à Empresa B

Entrevistadora – A entrevista tem dezassete perguntas. Eu estou a gravar neste momento para depois transcrever, mas nenhum dado vai ser...

Participante B – E eu preciso ter alguma coisa para poder responder?

Entrevistadora – Não, não! É só... Eu vou fazendo as perguntas e vai respondendo conforme a sua opinião e, pronto, os factos!

Participante B – Ok!

Entrevistadora – Pronto, a primeira pergunta é: Como conheceu ou como entrou em contacto com a Passo Positivo?

Participante B – Ahmm... Como é que foi? Eu penso que foi a Passo Positivo que entrou em contacto connosco.

Entrevistadora – Sim!

Participante B – Pela primeira vez. A primeira vez contactaram-nos para entrarmos na campanha de fraldas, penso que foi.... Exato. Pronto, não sei como é que encontraram, mas contactaram-nos, apresentaram-nos a proposta, explicaram o que eram... Logo ao início pareceu-nos interessante, depois tivemos uma reunião presencialmente e achámos que seria interessante ajudar a instituição e ao mesmo tempo também estar a promover o restaurante, também era isso que estava a acontecer.

Entrevistadora – Sim!

Participante B – Estava a ligar, digamos assim, os dois pontos, não é!

Entrevistadora – Sim! Conhece a missão, visão e valores da Passo Positivo?

Participante B – Sim sei, sei! Acho que sim, acho que posso responder que sim!

Entrevistadora – Ahmm, ou seja, sabe, mas é capaz de não saber de cor as frases, mas conhece por alto....

Participante B – Sim, dizer as frases acho que não! Sei que é uma instituição que tem como missão... é uma organização sem fins lucrativos, não sei se pode ser equiparada a uma IPSS, não é... Mas a missão é ajudar que mais precisa... vamos por aí, agora estar a dizer o texto...

Entrevistadora – Sim, claro! E identifica-se com eles, com a missão, com a visão... Com a Passo Positivo?

Participante B – Sim!

Entrevistadora – Porquê? Porque.... Por causa dessa faceta de ajudar o próximo?

Participante B – Sim! Por esta faceta de ajudar, de ajudar uma franja da sociedade que precisa muito de ajuda e que, pelo menos no meu conhecimento, não é assim tão ajudada como isso.... Parece que.... Pelo menos que eu conheça não tem muitas instituições a fazerem exatamente o que a Passo Positivo faz! Uma coisa é ter lares em que tem os idosos, por exemplo, ou pessoas que precisam... Ou ter os bebés... Agora, pelo que vejo e pelo que sou informado, acho que a Passo Positivo tem uma missão muito importante.

Entrevistadora – Ok! Por que motivo escolhe a Passo Positivo para fazer uma doação? Já me disse que não foi... Não partiu da vossa parte, foi a Passo Positivo que vos encontrou... Mas, lá está, escolheu a Passo Positivo porque foi uma campanha, penso que na altura foi uma campanha de *likes* e que...

Participante B – Ah, exato! Exatamente! Até antes das fraldas foi a campanha de *likes*, exato! Pronto, a campanha de fraldas foi agora que, até não teve grande êxito, por causa da pandemia... Sim, foi a campanha de *likes*! Então a resposta de ao bocado está errada...

Entrevistadora – Não, não está errada! Foi isso, foi uma campanha...

Participante B – Eu sei que o que nós demos foi fraldas, a doação que fizemos no final foi fraldas.

Entrevistadora – Sim! E a próxima pergunta que eu tenho é: Porque é que não voltou a fazer uma doação à Passo Positivo Seja em fraldas ou monetário...

Participante B – É assim... Desde essa altura até agora? Nós já tivemos várias... Nós tivemos... O que é que tivemos mais?... Tivemos um concurso que vocês fizeram, em que lançaram um prémio... E entramos agora, realmente, na última campanha de doação de fraldas, sim que íamos fazer isso e depois foi interrompida...

Entrevistadora – Por causa da pandemia!

Participante B – Por causa da pandemia! Nós apanhámo-nos ali numa situação, também, muito complicada... Nós, mesmo, que continua... Ainda não tínhamos nenhum resultado, ainda não tínhamos angariado nada e a nossa ideia, pronto, era o que fizemos também da outra vez.... Da outra vez, também o número de *likes* não foi assim muito, não é... E nós fizemos uma doação que não teve nada a ver com isso! E a nossa ideia também era chegar ao fim do mês, pronto com o que tínhamos ou que tivéssemos

eventualmente, íamos fazer uma doação parecida. Portanto, eu não posso dizer que nunca mais dei.... Pronto, eu nunca mais dei porque, entretanto, fui interrompido... E pronto, agora estamos nesta situação, que ainda estamos um bocado instáveis! Vamos ver o que vai acontecer!

Entrevistadora – Sim, eu compreendo!

Participante B – A resposta à pergunta é que foi por circunstâncias que não têm muito a ver com a vontade!

Entrevistadora – Claro! Costuma fazer doações a organizações sociais? Se sim, com que frequência?

Participante B – Sim, mas com pouca frequência!

Entrevistadora – Ok! E, normalmente quando faz essas doações, são por que motivos? É porque se identifica com a causa...

Participante B – Sim, sim! Principalmente por isso! Normalmente, é quando são instituições que eu conheço!

Entrevistadora – Ah ok!

Participante B – Confesso que sou um bocado desconfiado de algumas coisas que acontecem! Por exemplo, quando sou abordado na rua, quando sou abordado nos semáforos, pronto assim.... Confesso que sou um bocado cético em relação a essas campanhas, que às vezes me impede de dar! Então, prefiro canalizar para dar a alguma instituição que eu conheça. Conheço várias! Tenho familiares ligados a várias.... É mais nesse sentido!

Entrevistadora – E onde é que procura informação sobre as organizações? Por exemplo, quando é abordado por uma na rua, costuma fazer uma procura depois sobre a organização?

Participante B – É na Internet! Sim, sim! No caso da Passo Positivo foi Internet.

Entrevistadora – Ok! Já doou mais do que uma vez a uma organização social? Se sim, quais é que foram os seus motivos para fazer essa contribuição?

Participante B – Sim, penso que são aqueles que disse agora! Conhecer a instituição, conhecer as pessoas ligadas e confiar que estou a contribuir para um bom trabalho.

Entrevistadora – Exato. E percecionou alguma atitude da organização a quem doou que o fez doar outra vez? Por exemplo, um agradecimento, não sei.... Percecionou alguma coisa da outra parte que o fizessem querer voltar a doar?

Participante B – Sim! Um agradecimento, um ato diferente.... Sim, basicamente isso!

Entrevistadora – Ok! Mantém contacto frequente com as organizações com quem colabora?

Participante B – Sim!

Entrevistadora – Com alguma regularidade?

Participante B – Sim, no caso da minha instituição que... Se está a querer individualizar.... Há um caso, por exemplo, de uma instituição que tenho familiares ligados à mesma, é um lar, tenho inclusive alguns familiares lá dentro até.... Tenho contactos muito frequentes mesmo! Por vezes, mesmo que não queira, mesmo que não seja relacionado com isso, surge sempre em conversa... Em relação a essa instituição... Por exemplo, no caso de outras, Passo Positivo mantenho contacto por exemplo! Por isto, por aquilo.... É mais ou menos isso!

Entrevistadora – E de quem é que parte o contacto, normalmente? É da sua parte, por parte da organização, por ambas?

Participante B – Isso é uma boa pergunta, mas... Por ambas, mas se calhar mais por parte das organizações!

Entrevistadora – Ok! Considera importante... Já me respondeu a esta pergunta, mas.... Considera importante o compromisso da Passo Positivo com a sociedade, não é?

Participante B – Sim!

Entrevistadora – E já respondeu o porquê.... Considera que é necessário e importante, como parte integrante da sociedade, ter responsabilidade social e comprometer-se com uma organização social?

Participante B – Eu acho que sim! Nós, neste momento, vivemos uns tempos em que a nossa sociedade é praticamente individualista, é muitas vezes... Sem querer, estamos a pensar em nós, “Como é que eu vou fazer isto?” ou “Como é que eu vou fazer aquilo?” ... Eu acho que isso é importante e penso que temos de pensar nos outros, também. As instituições como a Passo Positivo ajudam-nos também a fazer isso, nem que seja para consciencializar!

Entrevistadora – Sim, concordo!

Participante B – Eu posso dar um exemplo, é lógico que, sei lá, nunca tinha sido consciencializado que poderia haver problemas... Eu sei que sim e há certas dificuldades.... Há pessoas que precisam de comer, há pessoas que precisam de um

teto... Mas, por exemplo, bebês que precisam de fraldas, sei lá... A gente não pode dizer “Ah eu não sabia!”, mas pensar que isso é realmente um problema que existe e que há alguém que ajuda, é uma grande vantagem!

Entrevistadora – Sim, são situações muito específicas, que se não houver ninguém a falar...

Participante B – Exato! O problema está lá, o problema se calhar até é conhecido, mas “E como é que vamos fazer?”....

Entrevistadora – Não é conhecido pelo público em geral!

Participante B – Exato!

Entrevistadora – Ok, obrigada! Frequenta redes sociais? Se sim, quais?

Participante B – Sim, sim!

Entrevistadora – Eu estou a falar... Agora vou fazer umas perguntas mais sobre a parte da comunicação, e quando eu pergunto se frequenta redes sociais, estou a falar do Restaurante.

Participante B – Ah, mesmo para o restaurante! Mas sim, Facebook, Instagram.... Acho que também se pode considerar o Tripadvisor...

Entrevistadora – Sim, sim! E interage com alguma frequência nelas?

Participante B – Sim!

Entrevistadora – Eu já estive a ver o Facebook e o Instagram, penso que pelo menos uma vez por semana, certo?

Participante B – Sim! Semanalmente! Depende das alturas, também! E depois depende da disponibilidade, porque é feito por nós! Às vezes é “Temos de pôr isto, temos de pôr aquilo!”, mas não há tempo... Tentamos sempre semanalmente, dois ou três dias por semana, pôr conteúdos novos. Nesta fase, estamos a pôr diariamente!

Entrevistadora – Sim, também estão numa fase em que estão a recomeçar e sentem aquela necessidade...

Participante B – Exato!

Entrevistadora – A Passo Positivo tem Facebook, Instagram, LinkedIn e YouTube. Segue a Passo Positivo nas redes sociais?

Participante B – Sim, mas YouTube e LinkedIn nunca vi.

Entrevistadora – Ok, interage com a Passo Positivo nas redes sociais?

Participante B – Sim!

Entrevistadora – Eu sei que costumam manter contacto através do Messenger, é o maior meio de comunicação...

Participante B -Exato! Normalmente, a nossa comunicação inicial parte sempre por aí.

Entrevistadora – Ok! E costuma ver as publicações?

Participante B – Sim!

Entrevistadora – E considera o conteúdo da Passo Positivo relevante nessas publicações?

Participante B – Sim.

Entrevistadora – Costuma gostar, comentar?

Participante B – Eu costumo, se calhar mais gostar, mas sim! Não quer dizer que seja sempre, às vezes não aparece, mas sempre que vejo...

Entrevistadora – E pelo que vê, consegue perceber se a Passo Positivo interage com os seus seguidores?

Participante B – Acho que sim!

Entrevistadora – Obrigada! Costuma receber emails da Passo Positivo? Tem por hábito responder e ler ao email?

Participante B – Sim! Eu tenho por hábito fazer isso, mas muitas vezes demoro muito tempo. Muitas vezes deixo ali por ler e fica por ler, até haver oportunidade de ir ler! É um bocado isso.

Entrevistadora – Pronto, eu queria também perguntar se costuma receber, normalmente, a *newsletter* da Passo Positivo. Normalmente, eles mandam por email a *newsletter*...

Participante B – Acho que não!

Entrevistadora – Ok, ok! Eu sei que costumamos mandar a *newsletter* por email, estou é a tentar perceber se estas empresas que eu selecionei estão a receber ou não. Considera que a comunicação da Passo Positivo, seja nas redes sociais, por email, seja presencial ou por telefone, considera que a comunicação é transparente e eficaz para manter uma relação duradoura?

Participante B – Acho que sim!

Entrevistadora – Porquê? Quais são os aspetos que...

Participante B – Eu acho que é o conteúdo! Acho que é um conteúdo que interessa e um conteúdo que inspira confiança!

Entrevistadora – Pois! Eu ia perguntar se considera que a Passo Positivo transmite confiança e credibilidade, porque disse-me ao bocado que tem essa vontade de colaborar com instituições sociais, mas por vezes não sente confiança ou credibilidade nas mesmas.

Participante B - Sim! O que acontece é que, muitas vezes, por uns pagam os outros e temos assistido a situações, que se vê na comunicação social e que se vê no dia-a-dia, de aquela instituição não ser verdadeiramente o que diz ser... Um bocado por aí e a gente nunca sabe, por isso é que nalguns escritórios de rua é obrigatório eles terem uma declaração qualquer, mas mesmo assim nunca sabemos o que há ali por trás. No caso da Passo Positivo, a primeira vez que colaboramos e todas as vezes, nós tivemos uma coisa boa que foi um encontro presencial, várias vezes, que realmente ajudou a ter essa relação de confiança, mas também vimos o trabalho feito através da Internet, dos canais que vocês divulgavam e através do *feedback* de outros, que se via muitas vezes também... Principalmente no Facebook, que aparecia mais gente que colaborava convosco. Portanto, isso ajuda a criar aquela confiança! O testemunho de alguém também nos transmite aquela confiança!

Entrevistadora – Então, a última pergunta é: Quais são as características que considera importante uma organização apresentar para que seja mantida uma relação a longo prazo? Penso que também já respondeu, mas se quiser acrescentar alguma coisa...

Participante B – Não, é mesmo isso tudo que nós estivemos agora a falar. É a pessoa ajudar e sentir que ajudou mesmo alguém, pronto, é aquela confiança e um agradecimento da parte de quem está atrás da organização.... Agradecer o esforço e o trabalho que fez... E a própria forma da instituição trabalhar e dos objetivos que tem, ser algo que também nos identifique a nós, as pessoas que contribuam... Portanto, é isso!

Entrevistadora – Pronto, eu não tenho mais nenhuma questão, não sei se quer acrescentar mais alguma coisa... Eu não tenho mais nenhuma questão planeada!

Participante B – Não, acho que não, mas já não está a colaborar com a Passo Positivo?

Entrevistadora – Não, eu estive a estagiar na Passo Positivo de setembro do ano passado a fevereiro deste ano e ainda bem, porque agora com esta situação da pandemia depois foi toda a gente para casa e o escritório fechou.

Participante B – Pois, ainda bem que acabou então!

Entrevistadora – Sim! Olhe muito obrigada pela entrevista e desejo-vos imensa sorte agora com a reabertura do restaurante!

Participante B – Obrigada, obrigada! Qualquer coisa que puder ser útil diga!

Entrevistadora – Sim! Muito obrigada!

Anexo 3 – Entrevista à Empresa C

Entrevistadora – Bom dia! O meu nome é Inês Mendes, estou a falar com a Doutora C?

Participante C – Sim! Exatamente, exatamente!

Entrevistadora - Bom dia, eu estou a ligar por causa da entrevista...

Participante C – Bom dia! Sim, sim!

Entrevistadora – Pronto, está tudo bem consigo?

Participante C – Está tudo bem, obrigada! Sim, está tudo em ordem!

Entrevistadora – Posso começar?

Participante C – Pode, por favor!

Entrevistadora- Pronto, a entrevista está a ser gravada, para depois se transcrever, mas nenhum dado será divulgado...

Participante C -Sim!

Entrevistadora – Então, primeira pergunta: Como conheceu ou como entrou em contacto com a Passo Positivo?

Participante C – Foi a Passo Positivo que nos encontrou.

Entrevistadora – Ok. Sabe por que razão?

Participante C – Muito honestamente não.

Entrevistadora – Ok! Conhece a missão, visão e valores da Passo Positivo?

Participante C – Sim! É uma ONG, que tem como base ajudar o próximo, certo? Na altura fui ver o projeto Vizinhos, sim...

Entrevistadora - E identifique-se com eles?

Participante C – Sim!

Entrevistadora – Por quê?

Participante C – Pelo menos pela ajuda ao próximo. É o fundamental. Responsabilidade social!

Entrevistadora – Certo! Por que motivo escolheu a Passo Positivo para fazer uma doação?

Participante C – Porque me identifiquei enquanto pessoa, enquanto profissional de educação e identifico-me com eles. E queria ajudar!

Entrevistadora – E por que motivo não voltou a fazer uma doação à Passo Positivo?

Participante C – Por que motivo não o voltei a fazer?

Entrevistadora – Sim!

Participante C – Pronto, ainda não fomos contactados nesse sentido mais nenhuma vez! Acho que também tem a ver como, também, com esta fase que estamos a passar.

Entrevistadora – Sim. Costuma fazer doações a organizações sociais? Se sim, com que frequência?

Participante C – Sim, pelo menos aqui, nós enquanto instituição, tentamos pelo menos uma ou duas vezes no ano trabalhar nesse sentido. Não mais!

Entrevistadora – Ok, e quais é que são para realizar essas doações?

Participante C – Se há de facto alguém que precise, nós queremos sensibilizar o nosso público alvo que nós todos pudemos ajudar outras pessoas!

Entrevistadora – Ok! Onde é que procura por informação sobre as organizações sociais com quem retende colaborar?

Participante C - Se não nos procurarem... Olhe, por exemplo, já colaborámos, já trabalhámos no sentido de ajudar uma instituição que nos foi indicada por uma técnica da segurança social, por exemplo... Que nos referenciou aquela instituição como “Precisando”.

Entrevistadora – Ok, muito bem! E já doou mais do que uma vez à mesma organização social?

Participante C – Tentamos não o fazer. Infelizmente, são várias as instituições que necessitam. Mas sim, também já nos aconteceu! Duas vezes, pelo menos.

Entrevistadora – E porque é que... Se em regra não o costumam fazer, porque é que dessas vezes o fez?

Participante C – Precisamente, porque ajudámos a primeira vez... E depois solicitaram-nos ajuda, precisamente para um caso muito específico. Precisavam de roupa, acho que era do sexo masculino, e nós rapidamente conseguimos juntar aqui no nosso infantário.

Entrevistadora – Ok! E que atitudes percecionou da outra organização que a conduziram a uma nova doação?

Participante C – Certo...

Entrevistadora – Percecionou alguma atitude da outra parte...

Participante C – Para já, quando nós lá fomos entregar, receberam-nos extremamente bem e mostraram-nos o contentamento... E quando nos pediram ajuda, não havia como dizer que não!

Entrevistadora – Ok! Mantém contacto frequente com as organizações sociais com quem colaborou no passado?

Participante C – Não, infelizmente não!

Entrevistadora – Ok, e porquê? Por que motivo?

Participante C – É o “corre-corre” e depois emprenhámo-nos de tal maneira nos nossos projetos... Eu estou a ser o mais honesta possível...

Entrevistadora – Sim, sim! E agradeço...

Participante C – E na altura fui fazer uma visita, vim de lá meio mexida, se calhar sou eu a proteger-me!

Entrevistadora – Ok! Considera importante o compromisso da Passo Positivo com a sociedade?

Participante C – Sim, muito importante! Sim!

Entrevistadora – Porquê?

Participante C – Porque todos nós temos de ajudar o próximo da maneira que nos for possível e da melhor forma possível! Na minha perspetiva!

Entrevistadora – Ok! Considera que é necessário e importante, como parte integrante da sociedade, ter responsabilidade social e comprometer-se com as organizações sociais? Porquê?

Participante C – Completamente! Completamente, sim! Tento fazer isso, o máximo possível... Para já, enquanto instituição temos de passar isto às nossas crianças, na minha perspetiva, e enquanto pessoa faz parte do meu entendimento, faz parte da minha forma de ver o mundo, que esta parte social tem de ser o máximo trabalhada e ajudar sempre que nos for possível e da maneira que nos for possível!

Entrevistadora – Concordo! Frequenta redes sociais?... Eu neste momento estou a perguntar a nível do infantário, se o infantário frequenta redes sociais?

Participante C – Sim!

Entrevistadora – Quais?

Participante C – Estamos no Facebook e no Instagram.

Entrevistadora – E com que frequência, mais ou menos, interagem nelas?

Participante C – Não muito! Para ser muito honesta, por acaso não temos assim... Não temos uma frequência periódica, assinalamos aquilo que achamos que temos de assinalar.

Entrevistadora – Os momentos mais específicos.

Participante C – Sim, mais marcantes, talvez!

Entrevistadora – Pois! A Passo Positivo tem Facebook, Instagram, LinkedIn e YouTube. Segue a Passo Positivo nalgumas dessas redes sociais?

Participante C – Acho que só no Facebook, se não estou em erro.

Entrevistadora – Ok! E costuma interagir com a Passo Positivo através das redes sociais?

Participante C – Acho que só trocámos umas mensagens e foi nesta altura da pandemia! Só... Mas de resto, acho que mais nada!

Entrevistadora – E tem mais ao menos noção do tipo de conteúdo, do tipo de publicações que a Passo Positivo coloca?

Participante C – Muito honestamente, não!

Entrevistadora – Ok! Então não me sabe responder à questão se considera que a Passo Positivo é interativa com os seus seguidores?

Participante C – Não consigo dizer-lhe, não!

Entrevistadora – Sabe se costuma receber emails da Passo Positivo?

Participante C -Acho que recebemos alguns, quando nos pediram ajuda... E vão-nos dando conhecimento de algumas coisas, se não estou em erro. Volta e meia chegam-me alguns a mim...

Entrevistadora – E tem por hábito ler e responder aos emails?

Participante C – A todos não, muito honestamente.

Entrevistadora – Naqueles emails que têm conteúdo mais específico, normalmente é a *newsletter*? Costuma receber a *newsletter* da Passo Positivo?

Participante C – Acho que sim! Acho que sim, eu julgo que sim! Mas lá está, não sou eu que faço muito bem esta gestão dos emails. Às vezes chegam a mim, outras vezes não!

Entrevistadora – Ok! Mas pronto, aquilo que... Em geral dos emails que recebe, considera o conteúdo relevante?

Participante C – Sim, sim! Parece-me que sim!

Entrevistadora – Ok! Agora em relação à comunicação da Passo Positivo, considera através... Comunicação falo através das redes sociais, email, presencial e telefónico, com a qual tem experiência.... Considera a comunicação transparente e eficaz para manter uma relação a longo prazo?

Participante C – Julgo que sim!

Entrevistadora – E consegue-me dizer porquê?

Participante C – Nunca senti nenhuma reserva do lado de lá, sempre que me contactaram foi sempre tudo muito transparente, não tem o porquê de não sentir a falta de transparência.

Entrevistadora – Certo, ok, obrigada! E considera que a Passo Positivo também nas suas comunicações, que já referi, transmite confiança e credibilidade?

Participante C – Muito honestamente, quando recebi o... Quando me fizeram o primeiro contacto, a primeira coisa que eu fiz foi tentar perceber se de facto era uma fonte fidedigna e, pelo que eu vi, pareceu-me muito fidedigno, por isso é que nós ajudámos e nos associámos à Passo Positivo.

Entrevistadora – Exato! E ao longo deste caminho que tem tido, desta relação que está a começar a criar com a Passo Positivo, quais é que são os aspetos que lhe transmitem confiança e credibilidade? Sem ser no primeiro impacto!

Participante C – Sei lá.... Olhe... O facto de nós termos angariado fraldas e muito rapidamente nos terem solicitado.... Foi numa fase em que... Nós estamos na pandemia, não é?... E tudo parou! Nós estávamos a trabalhar com outra associação e as coisas continuam aqui, o que nós tínhamos angariado... E na Passo Positivo vieram buscá-las, não é?! Solicitaram, ainda que estivéssemos fechados, que viessem buscar porque de facto as pessoas estavam a precisar mais do que nunca!

Entrevistadora – Ok! Tenho só mais uma questão, é a última! Quais são as características que considera importante uma organização apresentar para que seja mantida uma relação a longo prazo?

Participante C – Depois de pedir ajuda, mostrar quais pessoas ou visões foram ajudadas no sentido de manter a transparência. Acho importante nós que ajudamos, nós instituições, ter este conhecimento para passarmos aos pais. Nós gostamos de fazer isto, gostamos de dizer “Conseguimos ajudar X pessoas, foram estas pessoas, desta maneira”, para que consigam perceber de facto que ajudaram e quem.

Entrevistadora – Ok, quantificar resultados então.

Participante C – Exatamente, sim!

Entrevistadora – Pronto, não tenho mais nenhuma questão a colocar, não sei se quer acrescentar alguma coisa?

Participante C – Não, não! Muito obrigada!

Entrevistadora – Da minha parte agradeço imenso...

Participante C- Espero ter ajudado!

Entrevistadora – Ajudou, agradeço imenso a disponibilidade!

Participante C – Ora essa!

Entrevistadora – Pronto, muito boa sorte nesta nova fase de recomeço!

Participante C – Sim, para vocês também!

Entrevistadora – Obrigada, muito obrigada! Bom trabalho, com licença!

Participante C – Obrigada!

Anexo 4 – Entrevista à Empresa D

Entrevistadora – Vou começar a gravar a chamada para depois transcrever, mas vou ocultar nomes da empresa, portanto sem problema!

Participante D – Ok, ok!

Entrevistadora – Pronto, primeira pergunta: Como é que conheceu ou como é que entrou em contacto com a Passo Positivo?

Participante D – Ok! Nós entrámos em contacto com a Passo Positivo no âmbito da iniciativa do “Giving Tuesday”, no final do ano passado. Era uma das entidades que estava listada para esta iniciativa e foi a partir daí que nós achámos que a iniciativa era muito interessante e nós estávamos à procura... Como nós não temos uma ligação muito próxima com outras instituições que gostássemos de apoiar, achámos que esta poderia ser interessante e entrámos em contacto e acabámos por enviar a comunicação interna para apoiarmos esta entidade. Mas foi através do “Giving Tuesday”, nós não tivemos conhecimento anterior desta entidade.

Entrevistadora – Sim, sim!

Participante D – Sobre a entidade, nem o projeto!

Entrevistadora – Ok! Eu lembro-me...

Participante D – Achámos que era interessante e também, só um ponto, o facto também... A questão, nós pegamos aqui na questão de oferecer as fraldas, e o facto de também apoiarmos aqui... Normalmente, quando nós apoiamos é mais os idosos ou carenciados, mais velhos digamos assim, e o facto de ser também crianças e também pegar aqui nos dois, ou seja, tanto os bebés que necessitam de fraldas como os mais idosos, que também necessitam de fraldas!

Entrevistadora – Exato!

Participante D – Então, acreditámos que poderíamos abranger um bocadinho o nosso *target*, digamos assim, quem é que nós podíamos alcançar! E achámos que era uma iniciativa, também, gira e que os nossos colaboradores, também, queremos sempre... Nós em Portugal, não sei se a Inês tem mais ou menos a noção, a empresa em Portugal tem cerca de 850 profissionais/colaboradores e, portanto, queremos sempre que sejam, também, iniciativas que sejam apelativas para que os nossos colaboradores se sintam motivados em apoiar e em ajudar, não é?! Para que as pessoas também se

identifiquem com a causa e achámos que poderia ser interessante a causa da Passo Positivo.

Entrevistadora – Certo, muito obrigada! Conhece a missão, visão e valores da Passo Positivo?

Participante D – Assim para lhe dizer concretamente qual é, não!

Entrevistadora- Sim, mas.... Ok! Mas na altura, decerto que procurou...

Participante D – Sim, pesquisámos!

Entrevistadora – E identificaram-se com eles!

Participante D – Sim, exatamente! Nós pesquisámos bastante, até porque.... Vou ser sincera, nós aqui na identificação da identidade que nós íamos apoiar, porque já tivemos causas anteriores em que apoiámos algumas entidades que depois viemos a descobrir que.... Pronto, que não era bem para aquele fim que nós pretendíamos...

Entrevistadora – Certo, entendo!

Participante D – E ficámos aqui um bocadinho de pé atrás em relação a algumas entidades. Portanto, em relação à Passo Positivo, quando nós já fomos.... Pesquisámos bastante e tentámos compreender de facto se ia para o fim para o qual nos estávamos a associar.

Entrevistadora – Ainda por cima vocês estão sediados em Lisboa e a Passo Positivo está sediada no Porto, é normal...

Participante D – Sim! Nós também temos escritórios no Porto. Pronto, não tínhamos.... Pode ser em qualquer zona do país, não tínhamos isso como um ponto de exclusão na escolha.

Entrevistadora – Sim, mas partiu de Lisboa, portanto... Não foi?

Participante D – Sim, sim! Partiu de Lisboa, exatamente!

Entrevistadora – Já me respondeu a esta questão, mas se quiser acrescentar alguma coisa... Por que motivo é que escolheu a Passo Positivo para fazer uma doação?

Participante D – Na altura, como expliquei, nós escolhemos a Passo Positivo porque associado à questão, ao projeto das fraldas, porque acreditámos que poderia fazer sentido e seria algo que também viesse a suscitar o interesse nos nossos colaboradores para apoiar mais a causa, porque aqui... O que nós pretendíamos, o que nós acabámos por fazer, foi um bocadinho, além de apoiarmos... Também a empresa apoiou... Mas cada colaborador nosso teve a possibilidade, tanto por valor monetário ou como uma

doação que era dada através de um valor associado ao que eles podiam oferecer, como por bens.

Entrevistadora – Sim.

Participante D – E a questão de ter aqui estas duas... Ou seja, não ser só dar dinheiro, mas, de facto, dar um bem também foi uma coisa que nos fez escolher a Passo Positivo. Pelo facto de as pessoas poderem comprar e dar algo que é aquilo, não é? Não é dinheiro que depois não sabem muito bem...

Entrevistadora – Para onde vai!

Participante D – Exato, para onde vai. E o facto de ser um bem específico que eles estavam a doar, nós acreditámos que poderia fazer mais sentido. E de facto, os nossos colaboradores também gostaram da iniciativa pelo facto de poderem doar algo que eles sabiam o que é que era e para que fim, não é?! Já tinham comprado as fraldas e, portanto, é um ponto positivo! E acredito que conseguimos melhores resultados por causa disso.

Entrevistadora – Certo! E por que motivo não voltou a fazer uma doação à Passo Positivo?

Participante D – Olhe, vou ser muito sincera, nós aqui temos um programa de responsabilidade social e corporativa, contudo nem sempre, ou seja, nós não temos um *budget* específico e nem sempre estamos a apoiar. Vamos fazendo mais pontualmente, temos um plano de ação, mas não estamos sempre, constantemente, ao longo do ano não temos essa regularidade de estar sempre a apoiar uma entidade específica. Mas como eu tinha indicado, também, o facto de, como nós temos dito, anteriormente, já chegámos a ter uma relação muito mais próxima com outra entidade que, de facto, viemos a perceber que o fim não era bem aquele para o qual nós gostaríamos de apoiar...

Entrevistadora – Ok...

Participante D – E isso também nos fez estar aqui um bocadinho mais reticentes no apoio e nessa relação mais próxima com uma entidade específica. Tentamos não ficar presos a uma entidade específica. E depois há outro ponto que eu acho que num panorama mais corporativo tem muito impacto, que é o facto de recebermos novidades da entidade, ou seja, durante este período... E eles foram impecáveis, partilharam fotos depois e indicaram quantas famílias é que tínhamos apoiado e isso foi fantástico, nós

depois conseguimos dar esse *feedback* também aos nossos colaboradores, isso é ótimo... Mas depois desse *feedback* nós também não recebemos novidades da entidade! Eu acho que para mantermos, também, uma relação mais rotineira e para nos lembrarmos, não é?! Há muitos projetos e para nos lembrarmos desta em específico, era importante de vez em quando, digo eu, também recebermos alguma novidade, recebermos algum pedido... Não é pedido de ajuda, nem sempre, como eu disse, nem sempre estamos disponíveis para apoiar, mas pode até ser que, num momento em que eles comunicassem algum pedido ou algum projeto específico, nós até estejamos num momento em que seja interessante para nós apoiar. Portanto, eu acho que essa rotina, também, de partilha é importante! Essa comunicação não deixar de haver, porque senão nós também nos esquecemos, não é?

Entrevistadora – Sim!

Participante D – Facilmente nós, com tanta informação, nos esquecemos das entidades e de tanta coisa. Portanto, eu acho que esse *reminder* é importante para mais tarde criarmos alguma rotina com aquela entidade, porque de facto o *feedback* que nós temos, neste caso, foi muito positivo e ainda por cima o facto deles terem partilhado os resultados para nós foi muito interessante, porque quer dizer que eles também valorizaram termos escolhido a Passo Positivo... Só que depois é importante também manter alguma rotina para que nós não nos esqueçamos desse lado. Às vezes é um bocadinho isso!

Entrevistadora – Claro! Só conhece, porque na altura a ajuda foi para o “Banco de Fraldas”, só conhece esse projeto?

Participante D – Só, na altura nós gostámos desse projeto, era o projeto que também...

Entrevistadora – Sim, para o qual pedíamos ajuda.... Exato!

Participante D – Sim, no “Giving Tuesday” e, portanto, foi esse projeto que nos chamou à atenção. Portanto, esse foi o principal projeto e não temos, de facto, não temos um conhecimento abrangente sobre todos os projetos que a Passo Positivo tem vindo a desenvolver. Mas lá está, é outro ponto que seria interessante a Passo Positivo comunicar, não é?!

Entrevistadora – Certo, certo! Eu estou a perguntar porque a Passo Positivo tem três projetos principais que é o “Banco de Fraldas”, tem o Vizinhos que apoia, também, pessoas com mobilidade reduzida em geral, mas apoia mais idosos, portanto como me

disse que normalmente apoiam instituições que o público alvo é idoso, acho que é interessante!

Participante D – Poderia ser interessante!

Entrevistadora – E como têm, eu já... Eu na altura do “Giving Tuesday” estava a estagiar na Passo Positivo e também acompanhei o processo e pesquisei bastante a empresa, e percebi que vocês têm realmente uma rotina de responsabilidade social e corporativa bastante interessante... E a Passo Positivo também tem o projeto “Humanitus” que é de formação de voluntários e, também, faz formações a empresas, por acaso seria interessante se...

Participante D – Poderia ser interessante, sim! E não tinha conhecimento, sequer!

Entrevistadora – Pronto!

Participante D – Sou sincera, não sabia!

Entrevistadora – Costuma fazer doações a organizações sociais? Já percebi que sim! Com que frequência?

Participante D – Sim! É assim, normalmente, nós até fazemos... Porque nós somos uma empresa de tecnologias de informação e as doações que nós fazemos até com mais frequência são doações de equipamentos informáticos, ok? Equipamentos que podem ser reutilizados, se calhar já estão mais no fim do ciclo para uma empresa, mas para utilização pessoal fazem todo o sentido! Computadores, diversos equipamentos, ecrãs... E nós, diria de dois em dois meses, fazemos doações de equipamentos, ok?

Entrevistadora – Ok!

Participante D – Doações monetárias, eu diria que duas vezes ao ano! Nós temos... Muito associado a projetos específicos com os quais nós nos identifiquemos! É algo que, normalmente, fazemos sempre... Daí também, como eu lhe tinha dita nós antes estávamos muito associados a outra entidade e acabámos por fazer até... Naquele caso, até tínhamos vários projetos, porque os nossos colaboradores podiam ser voluntários, por exemplo, na recolha de bens alimentares nas superfícies... E portanto, acabávamos por ter vários tipos de doações, digamos assim, não só monetárias mas também do tempo das nossas pessoas! Mas, eu diria que neste momento, assim doações mais fortes, duas vezes ao ano!

Entrevistadora – Ok! E os motivos para fazer essas doações é o que me disse, de identificarem-se com as instituições?

Participante D – Exatamente! Identificarmo-nos com o projeto e termos a certeza que é para o fim proposto. Isso é um ponto que nós validamos muito, porque de facto queremos que seja não dar só por dar, mas compreender qual é o resultado. Isto é muito importante para nós, como uma empresa! É mais o fim, não é?! Como é que aquilo, de facto, mudou um bocadinho a vida de outras pessoas...

Entrevistadora – Claro! E, normalmente, são as empresas que vos procuram ou vocês também fazem essa pesquisa de...

Participante D – É assim, normalmente e como nós também temos aqui, como eu disse, momentos em que partilhamos e damos mais, normalmente somos nós que fazemos essa pesquisa. Como eu disse, aqui estávamos mais... Porque, vou ser um bocadinho sincera, um grande, não é um problema... Mas o que nós ouvimos de algumas entidades, não estou a falar de todo da Passo Positivo que pelo menos connosco não teve esta forma de estar, é que depois de nós darmos, ou seja, num momento específico nós doámos, por exemplo, um valor monetário e depois quase que querem que nós mantenhamos uma rotina de doação. Para nós, isto é muito difícil! Ou seja, eu não consigo manter uma rotina de partilha, de doação tanto monetária ou de bens, que seja certa. E só para uma instituição, nós não queremos ficar dessa forma conectados! O que nós acreditamos é: se de facto, por exemplo, agora toda a experiência foi positiva com a Passo Positivo, na próxima vez nós vamo-nos lembrar e é bom também nós termos informação sobre os projetos que têm vindo a desenvolver, para que quando tivermos outro momento de partilha nos lembremos desta entidade. Mas, de facto, normalmente como somos nós, isto é um bocadinho do nosso calendário, nós é que procuramos e depois há algumas que já temos na cabeça porque já apoiámos anteriormente. Mas, normalmente, somos nós, porque nós às vezes pudemos vir a.... Recebemos alguns emails e algumas informações sobre algumas entidades, mas, de facto, nós preocupamo-nos muito em compreender o fim daquela doação.

Entrevistadora – E procuram sempre, por exemplo, na Internet, redes sociais...?

Participante D – Sim, normalmente Internet, sim!

Entrevistadora – Por experiência das pessoas, por exemplo, algum colaborador vosso até pode trazer para cima da mesa um nome...

Participante D – Isso é outro ponto, sim! Nós valorizamos... Muitas vezes até, estes momentos que eu estava a dizer de partilha, muitas vezes são incentivadas por projetos

dos nossos colaboradores. Por exemplo, quando houve em Moçambique, que eles tiveram, de facto, um período com muita falta de bens alimentares o ano passado e nós temos um colaborador que é da região e que incentivou a empresa e os colaboradores a doar! E nós aqui fomos um principal meio de veículo para comunicar com a nossa rede de colaboradores e dizer “Olhem, este colaborador conhece a realidade, sabe que eles estão com muita falta de bens, vamos doar e vamos apoiar!”. Portanto, aqui surgiu um movimento que foi suscitado por ele! Portanto, nós muitas vezes, estes momentos de partilha e de doação são muitas vezes partilhados pelos nossos colaboradores, que já conhecem ou que já são voluntários de alguma entidade, isso é muitas vezes. Mas por acaso não foi o que aconteceu com a Passo Positivo, ok?!

Entrevistadora – Sim, sim! Sim, eu recordo-me! Já me disse que já doou mais do que uma vez para uma organização social, os motivos da primeira doação foram identificarem-se, não é? E o que é que a levou ao segundo momento de contribuição?

Participante D – Nós, nesse caso, nós gostámos do.... Vá lá, como correu bem, acreditámos que... Até, não tenho problema em dizer que foi uma... Aquele dos sonhos para uma criança! Nós acreditámos que foi benéfico o sonho, nós identificámo-nos com o sonho que foi oferecido àquela criança e como nós tivemos... Isto foi a mesma iniciativa, ou seja, nós todos os anos por causa de um projeto interno que temos, os colaboradores se quiserem podem doar algum valor monetário para uma determinada entidade e, neste caso, nós partilhámos mesmo o projeto que era... E como no ano seguinte nós tivemos a mesma iniciativa e nós quisemos, como correu bem no primeiro ano, manter essa rotina e voltar a partilhar para aquela iniciativa específica. E portanto, foi isso que nos fez manter a rotina, neste caso, de partilha para a mesma instituição porque as pessoas já conheciam e, na altura, correu bem e identificaram-se, foi por isso!

Entrevistadora -E quais é que foram as atitudes que percecionou da organização que a levaram a fazer essa contribuição? Para além de o ter corrido bem!

Participante D – O facto de ter sido... Nós soubemos exatamente, neste caso, o sonho que foi realizado, que o jovem recebeu... E lá está, isso é muito importante para nós, compreender o fim para o qual aquele dinheiro vai apoiar e vai ajudar, isso foi o principal motivo. Nós na altura, também, fomos visitar as instalações da instituição, fomos conhecer mais próximo o projeto da primeira vez, para compreender qual era o impacto e compreender, também, todos os projetos que aquela instituição desenvolvia,

e identificámo-nos... E, além de nos identificarmos, o facto de eles terem partilhado a iniciativa e, também, nos terem dado a possibilidade, na altura não nos foi possível, mas deram-nos a possibilidade de estar presente naquele momento! E isso, é uma coisa muito positiva! Ou seja, além de sabermos o resultado do dinheiro que acabámos por doar, nós tínhamos a possibilidade de estar presente e de ver a felicidade daquela criança, neste caso, com a realização do seu sonho. E, portanto, esses foram pontos principais: a proximidade e o facto de sermos informados sobre o resultado e o impacto dessa realização. Isso para nós é importante!

Entrevistadora – Certo! E a parte de vos darem a possibilidade de participar no processo todo.

Participante D – Sim, isso foi muito positivo! Nós soubemos sempre como é que tudo se decorria, no meio do processo nós chegámos a também ir lá e conhecer um bocadinho as caras que estão por detrás de todo este projeto, isso também é importante, e esse acompanhamento mais de proximidade foi para nós essencial para que no ano seguinte voltássemos a investir nesta causa e estarmos mais próximos da instituição!

Entrevistadora – Ok, obrigada. Mantém contacto frequente com as organizações sociais para as quais contribui?

Participante D – É assim, por exemplo, este e outro também que nós tivemos uma relação muito mais próxima, nós mantivemos o contacto durante dois ou três anos, um contacto de maior proximidade, até porque tínhamos quase sempre um ponto ao longo do ano em que apoiávamos esta instituição, o que sentíamos muitas vezes, daí se calhar o nosso afastamento, era a obrigatoriedade de às vezes ter que apoiar e nós não gostamos desse... Óbvio que ninguém é obrigado, mas no sentido de uma partilha excessiva e que às vezes, sem compreenderem que nós também temos um calendário organizacional, nós também temos o nosso plano... Portanto, nós só vamos apoiar de acordo com o nosso plano, não de acordo com o plano da instituição, ok? Por mais que nós gostemos da iniciativa, por mais que nós achemos interessante, têm de respeitar a nossa realidade organizacional. Pode haver, se calhar, um mês que eu não consigo partilhar, porque não consigo e, se calhar, no próximo mês eu vou conseguir partilhar! Portanto, é importante também haver esse espaço, porque se não há esse espaço nós acabamos por ficar um bocadinho saturados e é importante haver esse espaço para que

seja uma relação positiva e não, quase a ser, uma relação negativa. Porque apoiar é uma coisa positiva, não é? Mas só podemos apoiar se podemos e, nem sempre por mais que nós queiramos, nem sempre conseguimos apoiar, então tem de haver uma relação positiva. Isso, de facto, acho que foi a razão para o qual, se calhar, não conseguimos manter essa relação tão longa e acreditamos que seja melhor, por várias razões, às vezes “hoje apoiamos esta, amanhã apoiamos a B e depois voltamos a esta”, não ser uma coisa obrigatória! Digamos assim, não ser sempre aquela.

Entrevistadora – Ok! Eu ia perguntar, então, com que regularidade era feito esta contacto e de quem é que partia o contacto.... Então, já percebi que partia sempre da outra instituição, não é?

Participante D – Sim!

Entrevistadora – E era com uma regularidade intensa.

Participante D – Sim, às vezes mensal, diria, uma vez por mês quase... Eu acho importante a partilha dos projetos como tinha indicado, acho isso fundamental, mas não se pode tornar uma obrigatoriedade de a empresa estar sempre a partilhar porque nós não conseguimos estar sempre a doar.

Entrevistadora – Ok! Então, o motivo do contacto era para vocês estarem sempre a fazer novas doações.

Participante D – Exatamente! Para fazermos novas doações, iam partilhando os projetos que iam desenvolvendo, mas depois havia ali sempre um ponto de doação e isso nem sempre é possível.

Entrevistadora – Claro, claro!

Participante D – É importante a partilha dos projetos, eu diria que se calhar não todos os meses, mas de dois em dois meses partilhar os principais projetos e numa de partilha mesmo, no sentido puro. Óbvio que nós sabemos que nessa partilha, nós se nesse momento podermos e se quisermos apoiar, nós vamos apoiar, não é?! Esse é o objetivo! Mas não necessitamos que nos seja, também...

Entrevistadora – Até porque vocês sabem que quando recebem um email de alguma instituição a dar a conhecer um projeto, tem sempre uma intenção, uma segunda intenção de doação, não é?!

Participante D – Claro!

Entrevistadora – Portanto, não é preciso estar sempre a...

Participante D – Exato, é isso!

Entrevistadora – Considera importante o compromisso da Passo Positivo com a sociedade?

Participante D – Considero! Considero, do projeto que eu tive mais próxima, não é! Do “Banco de Fraldas”.

Entrevistadora – Sim, sim! Porquê? Sabe me dizer o porquê?

Participante D – Principalmente... Lá está, é um bem que eu acho que nunca tinha, pelo menos do que eu conheço de instituições, eu nunca tinha visto um projeto dedicado a um bem que é tão fundamental e nós às vezes nem nos lembramos! Às vezes, até só nos lembramos dos bebés e não nos lembramos dos mais idosos, que é um bem tão fundamental para tantas pessoas e que é tão caro, não é!

Entrevistadora – Exatamente!

Participante D – E que é tão difícil, às vezes, de aceder! Portanto, acho fundamental, porque eu nunca tinha visto uma associação que tivesse como projeto a doação de um bem que, de facto, é fundamental na nossa sociedade e nos dias de hoje!

Entrevistadora – Exato, ok! E considera que é necessário e importante, como parte integrante da sociedade, ter responsabilidade social e comprometer-se com organizações sociais, certo?

Participante D – Sim! A empresa?

Entrevistadora – Sim, sim!

Participante D – Fundamental! Eu acho que nós somos quase o porta-voz de, neste caso, 850 pessoas! Portanto, se nós não tivermos nada, quer dizer, aí acho que é um erro crasso. Acho que todas as organizações, sejam elas maiores ou menores, têm de ter, nem que seja... Às vezes o pouco pode ser muito e têm de ter alguma iniciativa e nós, é quase como... Eu vejo isto muito, às vezes, nos colaboradores que não estão muito.... Há pessoas que são mais voluntárias e que apoiam, por si só, apoiam muito sozinhas. Mas há outras pessoas que, se calhar, estão na vida delas e que nem se lembram de apoiar. Então, quando nós fazemos esta chamada de atenção “Vamos todos apoiar esta causa!”, as pessoas até agradecem, porque, às vezes, nem estão muito próximas das iniciativas, não conhecem e nós também fazemos um bocadinho esse papel. Eu acho que é fundamental as empresas terem uma pegada nesse sentido, é a nossa responsabilidade, sem dúvida!

Entrevistadora – Exato! E nós também na nossa vida pessoal é sempre tudo uma correria que...

Participante D – É, é muitas vezes o tempo! Sabe, às vezes, eu penso... Também eu estou muito próxima neste contacto com algumas instituições, e não é por mal! Mas eu acho que é importante, nem sempre... Por exemplo, às vezes eu.... Soube qualquer coisa e eu quero ajudar, mas para onde ajudar, não é?! Qual é aquela que, de facto, vai cumprir os objetivos para os quais eu quero mesmo apoiar? Eu acho que essa também procura pela entidade que seja a entidade certa, às vezes, as pessoas até perdem-se porque são tantas. Às vezes, perdem-se um bocadinho que entidade, que projeto apoiar! E, nesse caso, a empresa, pronto, não conseguimos apoiar todos os projetos, mas às vezes basta um ou outro, vamos estando um bocadinho mais próximos e pequenas ajudas fazem sempre a diferença, eu acho!

Entrevistadora – Concordo! Agora, vou fazer perguntas mais sobre a comunicação em redes sociais e assim.

Participante D – Ok!

Entrevistadora – As perguntas que vou fazer são em relação à empresa. Se a empresa frequenta redes sociais? Se sim, quais?

Participante D – Sim! Nós estamos presentes no LinkedIn, é a nossa principal ferramenta mais de negócio, no sentido de temos lá os nossos principais clientes e também na retenção e atração de novos talentos, jovens. No Facebook, numa linguagem mais *fun*, digamos assim, menos profissional. Depois, estamos presentes no Instagram há relativamente pouco tempo e no Twitter mais no ponto de vista internacional, porque como nós somos um grupo já presente em vinte e seis países, é importante para nós termos, também, alguma presença para partilhar coisas... A nível internacional, o Twitter é muito visualizado, aqui em Portugal a nível empresarial nem tanto, não tem tanto impacto no nosso projeto, mas nós também estamos mais presentes para partilha internacional. Pronto, depois a nível de YouTube para vídeos e é isto.

Entrevistadora – E tem noção da frequência com que interagem nas redes sociais?

Participante D – Nós partilhamos um *post* por cada dia.

Entrevistadora – Um *post* por dia?

Participante D – Um *post* por dia, exatamente!

Entrevistadora – Ok!

Participante D – Dia útil de trabalho.

Entrevistadora – Ok! A Passo Positivo tem Facebook, Instagram, LinkedIn e YouTube. Segue a Passo Positivo nalguma destas redes sociais?

Participante D – Olhe, isso é uma boa pergunta! Devemos seguir, até porque para acompanhar...

Entrevistadora – Pelo menos no Facebook...

Participante D – Eu acho que sim!

Entrevistadora – Porque no Facebook foi onde foi feita a partilha...

Participante D – Exatamente! E nós identificámos até, eu acho que na altura fizemos questão de identificar.

Entrevistadora – Sim, eu lembro-me disso. Pronto, eu ia perguntar se interage com a Passo Positivo através das redes sociais?

Participante D – Assim que temos alguma iniciativa em comum, sim.

Entrevistadora – Ok! Não sei se chegou a ver o Facebook da Passo Positivo, mas se sim, considera que o conteúdo é relevante?

Participante D – Na altura, eu vou ser sincera, agora neste momento.... Pronto, eu já não vou lá há algum tempo, não é?! Como por acaso não tenho visto assim novidades da Passo Positivo... Mas na altura achei que era um conteúdo que estava relevante, até na altura também nos apoiou na escolha, não é?! A tomar a decisão.

Entrevistadora – Ok! E do que se lembra, achou que a Passo Positivo interagia bastante com os seguidores, a nível de comentários, de partilhas...?

Participante D – Eu não consigo... Não tenho...

Entrevistadora – Não tem memória para...

Participante D – Não! Sei que na altura, nós ficámos... Por acaso, um ponto que também responde um bocadinho, vá... Nós ficámos, até, muito satisfeitos por terem partilhado, porque muitas vezes nós identificamos... Nós tentamos identificar sempre, nem que seja, por exemplo, empresas parceiras com as quais nós trabalhamos, nós tentamos identificar sempre as entidades! E neste caso, nós ficámos muito satisfeitos porque a Passo Positivo partilhou e até colocou fotos e tudo, portanto, houve aqui um... Naquele momento, houve uma interação muito positiva no Facebook e isso é um ponto positivo, agora, como é óbvio, não tenho memória...

Entrevistadora – Exato, compreendo! Também já foi há algum tempo, foi em dezembro ou janeiro.

Participante D – Sim, sim!

Entrevistadora – Costuma receber emails da Passo Positivo?

Participante D – Eu sou sincera, eu lembro-me de receber um depois com o *feedback*, nós achámos que foi muito positivo, e depois o que eu me lembro foi o email por causa desta entrevista. Eu não me recordo depois de ter tornado a receber comunicação.

Entrevistadora – Ah, ok! Não houve comunicação aí no meio.

Participante D – Não, não.

Entrevistadora – Pronto! Eu estou a perguntar porque a Passo Positivo tem uma *newsletter*, que costuma enviar por email.

Participante D – Mas eu... Eu não recebo!

Entrevistadora – Pois, ok, é isso que eu... Porque eu estou em dúvida se estas empresas, porque eu estou a fazer entrevistas a empresas que contribuíram pontualmente, e eu quero saber se recebem ou não, porque eu não tinha essa ideia.

Participante D – Não, não! E isso é uma coisa positiva, mas gostava de receber!

Entrevistadora – Ok, vou passar a informação!

Participante D – Está bem!

Entrevistadora – Pronto, considera a comunicação da Passo Positivo transparente... Eu estou a falar nas redes sociais, email, presencialmente, telefónica... portanto, transparente e eficaz?

Participante D – Sim!

Entrevistadora – Para manter uma relação duradoura, uma relação a longo prazo, que neste momento ainda não está a acontecer, mas acha que tem potencial?

Participante D – Eu acho que tem potencial porque quando nós interagimos, nós gostámos de todo o *feedback* que fomos recebendo. Portanto, isso é um ponto que reforça a nossa satisfação, digamos assim, e acreditamos que num futuro, ou seja, que se esta comunicação e relação se mantivesse, é uma coisa positiva. Como nós achamos que.... Lá está, o facto de termos recebido *feedback*, as interações que tivemos por email foram todas... E até nas redes sociais, no Facebook que eles partilharam, foi bastante positivo, aí estamos satisfeitos, portanto, eu acho que se se mantivesse, é um ponto positivo.

Entrevistadora – E acha que transmite confiança e credibilidade?

Participante D – Sim, sim, bastante!

Entrevistadora – Então em comparação com outras experiências que tiveram...

Participante D – Sim, é assim, na realidade nós cofiamos sempre, não é?! Porque, isto é um projeto, eu não sei depois a entrega, mas o facto de eles dizerem que conseguimos ajudar X famílias, nós temos de confiar e acreditar, mas a nós passaram-nos sempre um sinal de confiança. Nós acreditamos que o projeto correu bem, até mandaram algumas fotos das fraldas e tudo, portanto, eu acredito que sim, para nós demonstrou confiança sem dúvida!

Entrevistadora – Deixe-me fazer uma pergunta, que por acaso não está planeada, mas... O que é que acha que a Passo Positivo deveria ter feito... Porque houve aquela comunicação em janeiro e vocês participaram e foi ótimo, vocês receberam depois o *feedback* da campanha e não houve mais comunicação. O que é que acha que a Passo Positivo deveria ter feito para, neste momento em junho, já haver uma relação que poderia ser considerada uma relação de parceria a longo prazo?

Participante D – Eu acho que, por exemplo, a partilha de outros projetos que poderiam ser interessantes... Ou até tentarem compreender um bocadinho o nosso projeto de realidade social, porque eu acho que às vezes falta também um bocadinho disso, não é?! Para haver uma relação tem de ser dos dois lados e muitas vezes nós até temos coisas que poderiam para eles ser interessantes, mas que eles não conhecem que nós também podemos doar ou podemos fazer, ou até iniciativas que os nossos voluntários... Horas, não sei. Portanto, eu acho que ter havido maior comunicação e partilha. Tanto de um lado como do outro, eles também tentarem compreender um bocadinho o nosso projeto. Eu acho que isso era uma coisa positiva.

Entrevistadora – Ok! A minha última questão é um bocadinho parecida com esta que eu fiz, mas é mais no geral. Quais são as características que considera importante uma organização ter para que seja mantida, então, a relação a longo prazo? Características ou atitudes!

Participante D – Sim! Ser de confiança, não é! Que nós acreditemos que seja uma entidade que, de facto, os meios são para os fins em causa, isso é o principal ponto para nós. Que, de facto, partilhem e sejam transparentes, eu acho que isso é um ponto fundamental, que sejam transparentes durante todo o processo de apoio e doação. E eu

acho que, também, é fundamental terem um cuidado para com as entidades com quem estão associadas, lá está, compreender também as suas histórias e o setor onde estão inseridas, porque às vezes isso também tem diferenças de uma empresa para outra e na forma que nós apoiamos também.

Entrevistadora – Sente que influencia...

Participante D – Sim, também é fundamental.

Entrevistadora – Ok. Não tenho mais nenhuma questão a fazer, não sei se quer acrescentar mais alguma coisa...

Participante D – Não, acho que está tudo, se pela Inês está tudo!

Entrevistadora – Está! Olhe, muito obrigada!

Participante D – De nada!

Entrevistadora – Agradeço imenso.

Participante D – Se tiver mais alguma questão depois, pode enviar para o meu email!

Entrevistadora – Ok, muito obrigada! Com licença, um bom dia de trabalho!

Anexo 5 – Entrevista à Empresa E

Entrevistadora – Estou? Boa tarde, é a Inês!

Participante E – Olá Inês, boa tarde, tudo bem?

Entrevistadora – Sim, obrigada! Eu vou começar a fazer as perguntas. Eu estou a gravar a chamada para depois transcrever, mas vou ocultar os nomes, caso seja dito o nome da empresa, portanto sem problema.

Participante E – Ok, está bem!

Entrevistadora – Primeiro, como conheceu ou como entrou em contacto com a Passo Positivo?

Participante E – Do que eu me lembro, eu acho que foi um email que elas me mandaram para apresentar o projeto e o que me chamou a atenção foi a questão do banco das fraldas.

Entrevistadora – Certo.

Participante E – Nós no passado tínhamos feito uma campanha desse género, mas que tinha sido lançada por um cliente nosso de Lisboa com um hotel, já não me lembro do nome do hotel, sei que era em Lisboa e eles mandaram em email para todos os cliente, neste caso fornecedores, a perguntar quem é que estava interessado em aderir à campanha de recolha de fraldas que eles iam levar a cabo e depois iam destinar aquelas fraldas a uma instituição qualquer lá de baixo. Nós quisemos colaborar, fizemos a nossa recolha cá em cima e depois mandámos as fraldas para eles, para Lisboa, e eles deram seguimento. Então, nós sempre tivemos, neste caso eu porque sou eu que levo este tema na empresa.... Da responsabilidade social... E eu sempre quis fazer uma coisa deste género, uma recolha de fraldas. Uma vez tínhamos feito, por altura do Natal, recolhemos brinquedos entre nós recolhemos, também, fraldas para os bebés do São João, o hospital, e depois fomos lá levar e tudo mais. Mas depois, que quis voltar a repetir, passado uns tempos, uma campanha deste género, só focada nas fraldas. A ideia até era focarmo-nos mesmo nos bebés, em fraldas para bebés, mas depois surgiu a hipótese também de fazer de fraldas para adultos, que era uma coisa que não era tão explorada.

Entrevistadora – Pois, porque a Passo Positivo faz recolha de fraldas para qualquer faixa etária.

Participante E – Exatamente! Por isso foi ver no email o facto de eles trabalharem essa área dos bancos de fraldas e foi isso que me chamou a atenção. Depois respondi ao email e, naturalmente, a partir daí desenvolvemos o contacto.

Entrevistadora – Ok! E conhece a missão, visão e valores da Passo Positivo?

Participante E – Em detalhe não. Sei que eles ajudam as pessoas mais carenciadas, não se focam, pelo que eu percebi, nas crianças, é todo o público em geral que esteja mais carenciado, nesta zona norte, que era isso que nos interessava, porque nós enquanto empresa nunca contribuímos monetariamente. Por exemplo, a UNICEF quando me manda aquele material de divulgação das campanhas deles, eles pedem basicamente dinheiro e nós não... Enquanto colaboradores, esqueça, um colaborador não me vai dizer “Olha, toma lá dez euros para dares àquela instituição”, quanto muito pode-me ajudar em géneros. Por isso, quando nos chegam coisas, em termos da empresa, a política aqui da empresa é nunca ajudar monetariamente. Ajudamos sim em produto, o produto que nós comercializamos que, ou por estar a aproximar-se o prazo de validade, ou por haver um excesso de *stock* e interessa desocupar o lugar no armazém, ou porque é uma marca que foi lançada no mercado português mas que não teve aceitação por parte dos hotéis e interessa-nos dá-la, portanto, nós doamos o nosso próprio produto ou então nós colaboradores organizamo-nos internamente... Porque em Portugal somos., sei lá, no escritório do Porto somos 17 pessoas, em Portugal deveremos ser umas 27, por aí... Portanto, ou nós nos organizamos entre nós e fazemos a nossa própria recolha, porque isso já tínhamos feito uma vez para o tal caso de Lisboa, ou então eu queria tentar abrir mais o leque ainda da possibilidade de fazer a recolha, não só internamente ao nível dos nossos colaboradores, mas também convidar os nossos parceiros, clientes e fornecedores a, se quisessem, aderir a uma campanha deste género. Era essa a nossa intenção quando eu pensei em colaborar com a Passo Positivo.

Entrevistadora – Ok. E sente que se identifica com a missão, visão e valores, certo?

Participante E – Sim, primeiro porque focam-se aqui na zona norte, que era a nossa ideia, ou seja, a nossa responsabilidade social vai muito para já à comunidade onde estamos inseridos, por exemplo, aquela zona do Porto ocidental, que é uma zona mais pobre da cidade do Porto. Pronto, eles estão na Senhora do Hora, fugiu um bocadinho do nosso âmbito de atuação, mas a nossa prioridade é sempre a comunidade local e depois o Porto. Como eles estavam inseridos no Porto em si, ia de encontro às nossas

expetativas. Depois eles têm uma... A ideia que me dá, enquanto organização sem fins lucrativos, é que eles são muito transparentes e a mensagem que eles passam é muito clara. Mesmo em termos de imagem, eu gostei muito da abordagem que foi feita, gostei muito das pessoas com quem troquei as mensagens e os contactos e mesmo em termos de site, eles têm a coisa muito bem estruturada. Há muitas organizações assim de “vão de escada” que até podem fazer um trabalho espetacular, mas que nós ficamos sempre de pé atrás e assim um bocado...

Entrevistadora – A informação está muito difusa...

Participante E – Pois, e eles não! Eles têm a coisa muito clara, muito transparente, inclusive acho que há uma zona no site deles que se vê o rosto de quem está por trás, não é?! Isso interessa-nos sempre, não é! Uma pessoa gosta sempre de ver caras, com quem é que estamos a falar ao telefone.

Entrevistadora – No site não me recordo, mas sei que, por exemplo, no YouTube, têm os vídeos de apresentação...

Participante E – Ah, isso nunca fui ver por acaso! YouTube não é um canal que usamos muito, por isso, também não pesquiso muito por aí. Mas mesmo o logótipo, tudo isso me chamou a atenção para... Como credível! Credível, confiável e transparente. Isso ajuda.

Entrevistadora – Portanto, esses foram os motivos por que decidiu... Não escolheu a Passo Positivo para fazer a doação, porque foram eles que entraram em contacto, mas estes aspetos todos foram o que ajudaram a tomar a decisão para fazer a doação.

Participante E – Sim, sim!

Entrevistadora – Ok! E por que motivo é que não voltou a fazer uma doação para a Passo Positivo?

Participante E – Por que motivo não voltámos... Por norma nós poucas vezes repetimos as ações que fazemos. Por exemplo, fizemos uma, uma vez, com uma associação de médicos dentistas em África, completamente fora do nosso âmbito, mas por que em África? Porque nós distribuímos, também, para os PALOP e, portanto, a ligação estaria aí, se alguma vez alguém nos perguntasse quais foram os critérios. Pronto, uma associação de médicos dentistas que precisava de escovas de dentes e pastas de dentes para distribuir pelas crianças africanas carenciadas. Ficou no ar voltarmos a repetir, por exemplo, e era uma coisa mais óbvia do que angariar fraldas, não é?! Era um

produto nosso que iríamos doar, era muito mais fácil para nós e acabámos também por nunca repetir. É assim, por norma, nós por ano, nós fazemos uma a duas associações com este tipo de organizações sem fins lucrativos. E nós fazemos isto há, relativamente, pouco tempo, pelo que eu me lembre, sei lá, estamos em 2020, desde há cinco anos para cá. Portanto, fazendo de uma a duas vezes por ano, acabamos sempre por escolher diferentes, acabamos por nunca repetir, mas não é por nenhuma razão de peso.

Entrevistadora – Ok, ou seja, não voltou a fazer nenhuma doação à Passo Positivo não foi por nenhuma razão em específico, foi por que...

Participante E – Não! Podemos sempre voltar a fazer. Não há nenhum entrave.

Entrevistadora – Ok! Já percebi que costumam fazer doações a organizações sociais, não com muita frequência, não é?

Participante E – Sim. Não tanto como eu gostaria.

Entrevistadora – Ok, isso é um aspeto positivo. E os motivos são: as organizações entrarem em contacto convosco, identificarem-se...

Participante E – Não! O quê? A forma como conseguimos...?

Entrevistadora – Os motivos para doarem às organizações.

Participante E – Pronto, às vezes, eu lembro-me “Ah e tal, já não fazemos alguma coisa há alguns meses”, então, eu vou ao Google. Por exemplo, a última que eu me lembre de termos feito, eu fui ao Google e eu queria fazer qualquer coisa para o dia da criança, foi no ano passado, e aliás eu acho que a Passo Positivo me contactou nessa altura, mas eu á tinha na cabeça uma coisa que eu queria fazer para o dia da criança com uma organização local ali da nossa zona, num raio de cinco quilómetros, e por isso a Passo Positivo ficou para seis meses depois ou qualquer coisa assim. Portanto, eu fui ao Google e, sei lá, lembrei-me, sei lá, deram-me alguma responsabilidade nesta área e alguma flexibilidade, lembrei-me “Ah, por acaso seria giro para o dia da criança fazermos uma coisa diferente no âmbito” e já que no voluntariado nunca consigo convencer os meus colegas a aderir e, nos últimos anos cada vez menos, fui ao Google e pesquisei uma série de organizações ali da área e, pronto, saltou-me uma organização do género. Por isso, às vezes são e-mails que me chegam a mim, outras vezes sou eu que, por iniciativa própria, pesquiso, ou às vezes vejo coisas na comunicação social, ou nos *feeds* das redes sociais...

Entrevistadora – E identifica-se, não é?

Participante E – Sim. Acho que pode haver uma ligação, uma identificação com o projeto e decidirmos avançar.

Entrevistadora – Ok, então onde procura a informação sobre as organizações é na Internet, costuma ver as redes sociais, site...?

Participante E – Sim, exatamente!

Entrevistadora – Não chegou a doar... A pergunta é: Já doou mais do que uma vez a uma organização social? Nunca chegaram a repetir uma doação, então.

Participante E – É assim, nós repetimos quando doamos os nossos produtos.

Entrevistadora – Ah, ok!

Participante E – Não foi o caso da Passo Positivo, percebe?

Entrevistadora – Certo.

Participante E – Por exemplo, essas associações, lares, centros de dia, o Joãozinho Hospital Pediátrico... É porque, de vez em quando, eles pedem-nos “Ah, não tem aí sabonetes a mais?” e nós a partir daí, sempre que temos excedente de produto, enquanto empresa nós doamos. Mas essas doações são regulares, acontecem umas quatro ou cinco vezes por mês, não passam tanto por mim, porque tem a ver com o excesso de *stock* que temos e a minha colega já sabe “Olha, é para despachar 500 sabonetes que estão ali encostados” e manda-se. Mas não se cria nenhum laço, nenhum contacto mais personalizado com a associação, percebe?

Entrevistadora – Manda-se porque já é recorrente.

Participante E – É.

Entrevistadora – Ok. Então, depois de fazerem essa repetição de doação, digamos...

Participante E – Sim, em relação ao produto...

Entrevistadora – Sim. Percecionaram alguma atitude positiva, uma atitude que vos fez ficar com vontade “Quando tiver excesso de *stock*, vou voltar a mandar para esta entidade”?

Participante E – É assim, a maior parte, nunca manda sequer uma carta de agradecimento. Sempre que temos uma carta de agradecimento, ou um agradecimento nas redes sociais ou uma referência à nossa empresa... Por exemplo, agora no caso do COVID, nós doámos uma série de gel de mãos e de sabonetes e de outros produtos a uma série de organizações e eles fizeram referência a nós nas redes sociais como um sinal de agradecimento, mas a política da empresa não é fazer publicidade acerca disso.

Então, eu, enquanto gestora das redes sociais, nem sequer partilhei esse facto, percebe? Nem sequer fiz a partilha nas redes sociais. Nós agradecemos e é motivo para voltarmos a fazermos uma nova doação, claro, porque se eles se sentem agradecidos e têm esse cuidado, nós gostamos de ver isso, mas enquanto empresa nós não consideramos isso como publicidade. Por isso, também, não publicitámos essas coisas. Entrevistadora – Ok, não usam essa ajuda como meio de comunicação para trazer vantagens...

Participante E – Não, não.

Entrevistadora – Apenas ajudam porque sentem que é a vossa obrigação.

Participante E – Sim, exatamente. Exatamente!

Entrevistadora – Lá está eu ia perguntar se mantém contacto frequente com as organizações a quem já fez doações no passado...?

Participante E – É assim, eles mandam-me pedidos, fazemos contacto e traçamos objetivos “Ah podíamos fazer aí uma campanha daqui a seis meses” ou “Estávamos a precisar de sabonetes e gel de mãos”, e eu digo “Deixe-me ver com as minhas colegas se há algum excedente de *stock*” ou se não há “Podemos voltar a falar daqui a dois meses”, esse tipo de contacto mantemos. Estamos sempre ocorrentes do que se pode fazer ou não fazer. É uma questão de haver um momento certo.

Entrevistadora – E esse contacto é feito com alguma regularidade, é frequente? Esse email de pedido de ajuda.

Participante E – Sim, sim! Há sempre pedidos de ajuda a chover! Com uma frequência incrível.

Entrevistadora – Várias vezes por mês?

Participante E – Sim, sim! Eu diria, em média, umas três a quatro vezes por mês.

Entrevistadora – Ok e parte sempre da outra entidade?

Participante E – Sim, sim!

Entrevistadora – Considera importante o compromisso da Passo Positivo com a sociedade? Porquê?

Participante E – É assim, se não houver organizações do género da Passo Positivo, isto era o descalabro, digo eu! Por isso, eu considero que sim, é importante e positivo os projetos que estas organizações desenvolvem, nomeadamente Passo Positivo com o “Banco de Fraldas”, sendo as fraldas um bem tão necessário, tão importante, mesmo

para os adultos, acamados, pessoas de idade e tudo mais, acho sim importante e positivo. Acho de grande valor.

Entrevistadora – Mas acha que, por exemplo, consegue ver algum aspecto ou alguma característica na Passo Positivo ou nos seus projetos que a consiga diferenciar de outras organizações sociais? Visto que existem tantas organizações sociais, é um mercado tão sobrecarregado...

Participante E – Ok. Passa muito pela... Eu acho que eles são daqueles que publica os resultados no site deles, acho que são dos poucos que têm os relatórios de contas e todos aqueles documentos disponíveis. Passa muito por aí, a diferenciação na comunicação que eles fazem. Dos objetivos alcançados e das metas e dos projetos que aliam a nós.

Entrevistadora – Certo. E considera que é necessário e importante, como parte integrante da sociedade, ter responsabilidade social e comprometer-se com organizações sociais?

Participante E - Sendo empresa?

Entrevistadora – Sim, sendo empresa.

Participante E – Sim, sem dúvida! Sem dúvida, claro que sim!

Entrevistadora – Por quê?

Participante E – Primeiro, porque estamos inseridos numa comunidade, absorvemos as pessoas dessa comunidade e trabalhamos para essa comunidade. E, também, temos de fazer a parte social, o lado mais solidário tem de estar sempre presente, enquanto indivíduos e enquanto empresa, porque são os indivíduos que fazem as empresas.

Entrevistadora – Certo. Agora vou fazer questões mais ligadas à parte da comunicação, de redes sociais e é enquanto empresa.

Participante E – Sim.

Entrevistadora – A empresa frequenta redes sociais?

Participante E – Sim, três

Entrevistadora – Quais?

Participante E – Instagram, Facebook e o LinkedIn.

Entrevistadora – E sabe mais ou menos com que frequência interage nelas?

Participante E – Sei. O LinkedIn é mais virado para aquilo que nós chamamos os nossos parceiros sociais, ou seja, não é o cliente... Para já o nosso público, nas três, é o cliente

hotel, não é o consumidor final, não sou eu nem é a Inês, é o hotel onde a Inês ficou no verão passado, é o hotel que está ao lado de sua casa. O nosso público hoteleiro é diferente, não é o consumidor final, é B2B nas três. O LinkedIn é muito, o nosso contacto lá, ou seja, as nossas publicações lá são muito esporádicas, porque é ainda mais específico, é muito direcionado para os nossos parceiros, não tanto para o hotel como as outras, mas para os nossos fornecedores. É ainda mais específico. Portanto, lá a nossa dinâmica é muito uma vez por mês, em média. Nas outras duas, é muito mais frequente, eu diria, duas a três vezes por semana, porque temos bastante publico consumidor final e por ajuda a estimular, a criar uma maior dinâmica.

Entrevistadora – Sim. A Passo Positivo tem Facebook, Instagram, LinkedIn e YouTube. Segue a Passo Positivo nalguma destas redes?

Participante E – Eu acho que sim. Eu sei que no Instagram sim e no Facebook também, porque andam sempre os dois de mãos dadas, não é?!

Entrevistadora – Sim. E sabe se interage com a Passo Positivo através das redes sociais?

Participante E – Na questão dos *likes*, sim. Mais do que isso...

Entrevistadora – Ok. E considera o conteúdo...

Participante E – Ou seja, repartilha de conteúdos deles, não. Não é nosso hábito fazer isso. Simplesmente nos *likes* e, eventualmente, um ou outro comentário, mas muito esporádico, porque por norma nunca comentamos, só no que diz respeito a publicações de clientes ou a alguma coisa do género.

Entrevistadora – Ok. E considera o conteúdo relevante?

Participante E – Das publicações deles?

Entrevistadora – Sim.

Participante E – Sim, eu acho que sim. Eu não tenho muito bem presente, mas deve andar à volta dos projetos, das metas, dos desafios deles. Sim, acho que sim.

Entrevistadora – E tem noção se a Passo Positivo interage bastante com os seguidores?

Participante E – Não tenho a mínima noção.

Entrevistadora – Ok.

Participante E – Não tenho ideia.

Entrevistadora – Costuma receber emails da Passo Positivo?

Participante E – Eu acho que não. Eu acho que não estou inscrita na *newsletter* deles, sequer.

Entrevistadora – Ok.

Participante E – Que eu me lembre... Eu tenho aqui uma pasta, que são as minhas parcerias solidárias, e eu vejo aqui na Passo Positivo e o meu último email trocado com eles foi precisamente em outubro/setembro do ano passado. Portanto, não.

Entrevistadora – E esse email foi sobre a última campanha que fizeram?

Participante E – Foi sobre...

Entrevistadora – A única campanha que fizeram.

Participante E – Foi, foi a das fraldas.

Entrevistadora – Sim. Eu sei que essa campanha foi em setembro, porque eu entrei no estágio lá no final de setembro e ainda apanhei um bocado a parte de receber as fraldas e de dar o *feedback*.

Participante E – Sei.

Entrevistadora – Ok, então, o último email foi em setembro, está bom. Pronto, não tem assinada a *newsletter*, então, não pode dizer se considera o conteúdo relevante.

Participante E – Não, por estupidez, porque, por norma, eu tenho interesse em receber as *newsletters*. Por norma, eu recebo das organizações do género. Agora esta deve ter falhado, tenho de ir ao site deles.

Entrevistadora – Mas, eu não tenho a certeza, mas eu penso que a Passo Positivo não tem.... Costuma mandar a *newsletter* a toda a gente. Toda a gente que tem no banco de dados, costuma mandar para toda a gente. E eu tinha questionado a minha colega se estas empresas, a quem eu estou a fazer as entrevistas, que contribuíram apenas uma vez, se estariam a receber a *newsletter* e ela disse que não.

Participante E – Pois, confirma-se.

Entrevistadora – Mas, como eu tinha dúvida... E sim, confirma-se, porque é a quinta entrevista que eu estou a fazer e não....

Participante E – Engraçado. Mas olhe, se quiser apontar aí, eu teria todo o interesse em receber.

Entrevistadora – Pois, já é a segunda vez que me dizem isso. Já é a segunda pessoa.

Participante E – Que é para me lembrar que ainda este ano, se Deus quiser este ano em julho já devemos sair do *lay off*, se não fica para agosto não interessa, mas me lembrar que se eu me apetecer até final do ano podia contactar para intervirmos numa nova campanha.

Entrevistadora – Claro, claro.

Participante E – Era uma ideia.

Entrevistadora – E é mais interessante mandar a *newsletter* a pessoas que não conhecem de todo a Passo Positivo, do que àquelas que já estão “fartas” de saber... Não me interprete mal.

Participante E – Não, não.

Entrevistadora – Pronto, considera a comunicação da Passo Positivo (redes sociais, email, presencial e telefónica) transparente e eficaz para manter uma relação longa?

Participante E – Sim, sim!

Entrevistadora – Já me tinha dito... Já comentou isso no início.

Participante E – Sim, já comentei, sim.

Entrevistadora – Mas quer ressaltar o porquê?

Participante E – É assim, é mais do mesmo. Do ponto de vista das redes sociais e do site deles, eu visitei muito os sites para tentar perceber a história do que eles fazem, o que são e parece-me ser, mesmo a imagem e o logótipo deles e tudo mais, parece-me estar tudo muito coerente. Isso faz-me avançar e, eventualmente, se houvesse o tal email ou a *newsletter*, nem que seja semestral, era um lembrete na minha cabeça de que poderia ser um organismo a repetir, em termos de projeto de responsabilidade social. Mas mesmo nas redes sociais, eu acho que eles têm uma imagem clara, transparente e positiva. Se calhar, não fazem tanto a coisa como fazem outras pelo choradinho. Eu lembro-me que nós temos uma organização com quem nós colaboramos, que o texto sempre do email é sempre muito sóbrio e muito pela negativa. E se calhar, a forma de encarar da Passo Positivo é mesmo de uma forma mais simpática e...

Entrevistadora – E positiva.

Participante E – Positiva, sim!

Entrevistadora – Ok. E acha que transmite confiança e credibilidade?

Participante E – Sim, sim! Se não, não estava na possibilidade de renovação para outras campanhas.

Entrevistadora – E quais é que são os aspetos que lhe transmitem essa confiança e credibilidade?

Participante E – Desde logo, a imagem. Depois, o facto de já termos feito uma campanha que tenha corrido bem.

Entrevistadora – Certo.

Participante E – Depois o contacto presencial que tive quando fui entregar as fraldas, ou seja, foi uma pessoa que se dispôs a receber-me e não disse “Olhe, envie para esta morada”, sem haver a curiosidade de saber quem era o rosto que estava do lado de lá, neste caso eu.

Entrevistadora – E vice-versa.

Participante E – Sim e vice-versa. Aliás, eu quis ser eu a ir entregar pessoalmente as fraldas, porque havia a hipótese de mandarmos pelos transportadores, mas a empresa dá-me essa facilidade, portanto, quis ir eu entregar. Depois, sei lá, acho que anda muito por aí. Pelo facto de ter corrido tudo bem na primeira campanha, de nos identificarmos muito com o projeto, não é?!

Entrevistadora – Exato.

Participante E – Todos temos filhos, todos tivemos bebés, gostamos de bebés e, portanto, queremos ajudar esse público das fraldas e é uma coisa que gostamos muito de fazer. Ajudar.

Entrevistadora – Certo. Última questão, quais é que são... Esta pergunta vai um bocadinho de encontro ao que nós temos falado, mas é mais no sentido geral. Quais são as características que considera importante uma organização ter para que seja mantida, então, a relação a longo prazo?

Participante E – Pronto. Para já, eu perceber que eles têm uma missão, um objetivo traçado, uma meta e eu conseguir perceber que os resultados das campanhas vão ter a algum lado e não ficam por aí em contentores em algum sítio. Depois, ajuda quando eles apresentam os resultados nas redes sociais, por exemplo, ajuda se eles... Eles costumam pôr eu acho, ou fomos nós que fizemos já não me lembro, uma fotografia com uma carrinha com a mala aberta e com os produtos todos lá dentro para os pontos de entrega.

Entrevistadora – Sim.

Participante E – Sei lá, coisas assim, que mostram que na realidade eles dão andamento, aquilo não fica fechado num armazém à espera que alguém vá lá buscar. Como aconteceu no caso de Pedrógão Grande, aquela estupidez das doações, por exemplo. É ver que, na realidade, eles podem ser uma associação pequena e mais local, porque dá-

me ideia que eles trabalham apenas aqui nesta zona, mas que consegue atingir os seus objetivos e os projetos fazem algum sentido.

Entrevistadora – Sim, ok! Na verdade, a Passo Positivo tem parcerias com...

Participante E – Por todo o país.

Entrevistadora – Com todo o país. Porque a Passo Positivo não ajuda diretamente a população carenciada, não é!

Participante E – Sim, exatamente. Escolhe uma série...

Entrevistadora – As instituições candidatam-se e aí a Passo Positivo, pronto, ajuda as instituições. E tem instituições por todo o país. Só que realmente, ultimamente, tem sido muito difícil ajudar, sendo que nós estamos sediados no Porto e não temos sede própria e...

Participante E – Pois, isso foi uma coisa que me fez confusão. Já agora que fala nisso, o facto de não ter sede própria. Aliás, quando eu fui entregar as fraldas que nós angariámos, eu fui a um gabinete de contabilidade, se não estou em erro.

Entrevistadora – Sim, é onde a Passo Positivo está sediada.

Participante E – Sim, eu isso achei um bocado estranho, por isso é que eu também quis ser eu a ir entregar a mercadoria.

Entrevistadora – Porque a direção da Passo Positivo é a Isabel, que é enfermeira, e a contabilista do escritório de contabilidade é irmã dela, que é associada da Passo Positivo. Então, cedeu o espaço dela para...

Participante E -Ah, claro. Sim, sim. Eu percebi isso na altura!

Entrevistadora – Só que realmente faz confusão, até a mim no início, não me incomodou, mas foi no sentido de também me perdi um bocadinho para lá chegar e, até perceber o que se estava a passar...

Participante E – Aconteceu-me o mesmo, sim. Mas, pronto, foi facilmente ultrapassável porque foi explicado.

Entrevistadora – Sim e é algo que a Passo Positivo tem como objetivo é ter uma sede própria, só que realmente não é fácil conseguir atingir esse objetivo, porque é preciso ter um dinheiro mensalmente para conseguir...

Participante E – Sim, sim, claro!

Entrevistadora – Pronto, não tenho mais nenhuma questão. Não sei se quer acrescentar mais alguma coisa, eu pergunto sempre isto.

Participante E – Ahmm, não. Passa muito por aí.

Entrevistadora – Pronto, da minha parte está tudo. Agradeço imenso ter participado!

Participante E – De nada Inês. Qualquer dado que precise, mande-me um email.

Entrevistadora – Sim, sim! Muito obrigada!

Participante E – Bom trabalho e sucesso!

Entrevistadora – Obrigada! Igualmente!