



**Politécnico  
de Viseu**

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Lamego

Ferramentas de Marketing Social numa  
Organização Sem Fins Lucrativos: Estudo de  
Caso na Santa Casa da Misericórdia De Lamego

Sandra Isabel Gonçalves Maravilha  
Esteves



**Politécnico  
de Viseu**

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Lamego

Ferramentas de Marketing Social numa Organização  
Sem Fins Lucrativos:

Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia De  
Lamego

Sandra Isabel Gonçalves Maravilha Esteves

**Dissertação de**

Mestrado em Gestão das Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Susana Fonseca

Lamego, 26 de novembro de 2025

## **Agradecimentos**

Chegar ao final deste percurso e, em particular, à conclusão desta Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, é um momento de profunda satisfação e, acima de tudo, de gratidão. Este trabalho não seria possível sem o apoio, a orientação e a inspiração de diversas pessoas e instituições.

Em primeiro lugar, expresso o meu mais sincero agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Susana Fonseca, pela sua inextinguível paciência, disponibilidade e, sobretudo, pela orientação académica rigorosa que tornou possível a concretização desta investigação. As suas valiosas sugestões e o seu estímulo constante foram fundamentais para superar os desafios inerentes a este projeto.

O meu profundo reconhecimento dirige-se também à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego e, em particular, ao corpo docente do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, que me proporcionou os conhecimentos e as ferramentas essenciais para a compreensão da complexidade e da importância do Terceiro Setor.

Às Organizações Sociais e a todos os entrevistados/participantes que, de forma generosa e altruísta, abriram as suas portas e partilharam as suas experiências e dados, o meu agradecimento especial. A vossa colaboração foi a base empírica e a alma desta dissertação, realçando a vitalidade e o impacto social da vossa gestão.

De forma mais pessoal, agradeço às minhas filhas, pelas minhas ausências e aos amigos, em especial à Joana Abrunhosa pelo apoio incondicional, compreensão e pelas palavras de incentivo que me motivaram nos momentos mais exigentes. A vossa crença em mim foi a minha maior força.

Por fim, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para este trabalho, seja através de uma conversa inspiradora, de um livro emprestado, ou de um gesto de encorajamento, o meu muito obrigado.

Este trabalho é dedicado a todos vós.

Com os melhores cumprimentos,  
Sandra Maravilha, novembro de 2025



## **Resumo**

O estudo analisa o papel do marketing social e da sustentabilidade no Terceiro Setor em Portugal, com foco na Santa Casa da Misericórdia de Lamego (SCML). A investigação, de natureza qualitativa e descritiva, utiliza questionários aplicados a diretores técnicos e à população local. Conclui-se que o marketing social é fundamental para a sustentabilidade e credibilidade das organizações sem fins lucrativos, embora a sua aplicação na SCML ainda seja limitada por falta de formação e planeamento estratégico. A comunidade demonstra confiança e valorização da instituição. O estudo destaca a importância de estratégias de comunicação inovadoras e contínuas para reforçar o impacto social e a ligação entre o Terceiro Setor e a sociedade civil.

**Palavras-chave:** marketing social; sustentabilidade; terceiro setor; Santa Casa da Misericórdia de Lamego; responsabilidade social.

## **Abstract**

The study analyzes the role of social marketing and sustainability in the Third Sector in Portugal, focusing on the Santa Casa da Misericórdia de Lamego (SCML). The research, which is qualitative and descriptive in nature, uses questionnaires applied to technical directors and the local population. It concludes that social marketing is essential for the sustainability and credibility of non-profit organizations, although its application at SCML remains limited due to a lack of training and strategic planning. The community shows trust and appreciation for the institution. The study highlights the importance of innovative and continuous communication strategies to strengthen social impact and the connection between the Third Sector and civil society.

**Keywords:** social marketing; sustainability; third sector; Santa Casa da Misericórdia de Lamego; social responsibility.

## índice geral

Índice de figuras .....	vii
Índice de gráficos .....	viii
Índice de tabelas.....	x
Lista de siglas / abreviaturas .....	xi
Introdução .....	12
<b>1. Revisão de literatura.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1. Terceiro Setor em Portugal .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Marketing Social: Conceito e Evolução .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Ferramentas de Marketing Social .....</b>	<b>20</b>
<b>1.4 A Sustentabilidade e Responsabilidade Social nas Misericórdias</b>	
21	
<b>2. Metodologia / métodos / materiais .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Tipo de Estudo e Abordagem Metodológica .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 Contextualização da Organização Santa Casa da Misericórdia de</b>	
Lamego .....	27
<b>3 .Análise e discussão dos dados/resultados .....</b>	<b>36</b>
<b>4. Considerações finais/conclusão .....</b>	<b>62</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>66</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>70</b>
<b>Anexo A.....</b>	<b>71</b>
<b>Questionário aplicado aos Diretores Técnicos .....</b>	<b>71</b>
<b>Anexo B.....</b>	<b>77</b>
<b>Questionário aplicado à população do concelho .....</b>	<b>77</b>

## **Índice de figuras**

Figura 1 - Edifício da Sede da Santa Casa da Misericórdia de Lamego .....	28
Figura 2 - Organograma.....	30

## Índice de gráficos

Gráfico 1 - A idade dos inquiridos .....	36
Gráfico 2 - A formação dos inquiridos .....	37
Gráfico 3 - Anos de colaboração na instituição e anos de colaboração no cargo de direção técnica .....	38
Gráfico 4 - Grau de Concordância sobre o Marketing Social ser uma ferramenta essencial para a sustentabilidade e relevância das Organizações do Terceiro Setor (Escala de 0 a 5).....	39
Gráfico 5 - Nível de Conhecimento dos Inquiridos sobre o Conceito de Marketing Social, opinião sobre a Necessidade de Maior Investimento em Marketing Social e promoção de ações de angariação de fundos.....	40
Gráfico 6 - Com que frequência são realizadas as ações de angariação de fundos .....	41
Gráfico 7 - Grau de concordância sobre as razões para a reduzida ocorrência de ações de angariação de fundos (escala de 0 a 5).....	42
Gráfico 8 -Mecanismos de Contribuição para a Sustentabilidade através de Angariação de Fundos e Marketing Social .....	43
Gráfico 9 - Género dos inquiridos.....	44
Gráfico 10 - Faixa etária dos inquiridos.....	45
Gráfico 11 - As habilitações literárias dos inquiridos .....	45
Gráfico 12 - A área de formação dos inquiridos .....	46
Gráfico 13 . Grau de Importância Atribuída a Diversos Fatores (Escala de 0 a 5) .....	47
Gráfico 14 - Frequência de Realização de Donativos (Financeiros ou Materiais) para Organizações Sem Fins Lucrativos.....	48
Gráfico 15 - Motivos para não doar a instituições sem fins lucrativos .....	49
Gráfico 16 - Tempo de Apoio (em anos/períodos) a Instituições Sem Fins Lucrativos.....	50
Gráfico 17 - Frequência de Realização de Donativos por Época do Ano (Escala de 0 a 5).....	51

Gráfico 18 - Grau de Importância das Motivações para Contribuir para Causas Sociais (Escala de 0 a 5).....	52
Gráfico 19 - Frequência de Contribuição para Causas Sociais por Tipo de Motivação (Escala de 0 a 5).....	53
Gráfico 20 - Tipo de Apoio Fornecido às Instituições Sem Fins Lucrativos.....	54
Gráfico 21 . Causas Sociais Mais Apoiadas pelos Inquiridos.....	54
Gráfico 22 - Impacto da Comunicação/Angariação na Decisão de Contribuir (Escala 0-5).....	55
Gráfico 23 - Importância das Ações de Angariação de Fundos para a Sustentabilidade das Organizações na perspectiva dos Inquiridos .....	57

## **Índice de tabelas**

Tabela 1 - Respostas Sociais da SCML .....	28
Tabela 2 - Qual a resposta social que gere.....	37
Tabela 3 - Quadro síntese com principais constatações + implicações teóricas + implicações práticas .....	61

## **Lista de siglas / abreviaturas**

**CA** – Casa de Acolhimento

**CAT** – Centro de Acolhimento Temporário

**ERPI** – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

**IPSS** – Instituição Particular de Solidariedade Social

**MS** – Marketing Social

**ODS** – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

**ONG** – Organização Não-Governamental

**OSFL** – Organizações sem Fins Lucrativos

**SAD** – Serviço de Apoio Domiciliário

**SCML** – Santa Casa da Misericórdia de Lamego

**VAB** – Valor Acrescentado Bruto

## Introdução

O presente estudo enquadra-se na análise do papel do Marketing Social (MS) e da Sustentabilidade no Terceiro Setor em Portugal, tomando como caso de estudo a Santa Casa da Misericórdia de Lamego (SCML). Num contexto marcado por transformações económicas, sociais e culturais que exigem das organizações uma crescente capacidade de adaptação, as instituições de solidariedade social enfrentam o desafio de articular a sua missão humanitária com práticas de gestão modernas, processos de comunicação eficazes e estratégias que assegurem a sua sustentabilidade organizacional. Neste âmbito, torna-se essencial compreender de que forma as ferramentas do marketing social podem constituir instrumentos relevantes para o reforço da credibilidade, da visibilidade e da resiliência das organizações, permitindo consolidar o vínculo com a comunidade e garantir a continuidade das respostas sociais que prestam.

O Terceiro Setor assume, no contexto português, um papel central na promoção do desenvolvimento social e da coesão comunitária, sendo responsável por uma parte significativa da prestação de serviços nas áreas da ação social, educação, saúde e cultura. A sua evolução está profundamente associada às dinâmicas políticas e sociais do país, evidenciando a sua capacidade de resposta a lacunas do sistema público e a necessidades sociais emergentes, como referem Franco et al. (2005). As Santas Casas da Misericórdia, cuja origem remonta ao século XV, constituem uma das expressões mais emblemáticas deste setor, tendo desempenhado, ao longo dos séculos, uma função determinante na assistência à população. A sua longevidade é reveladora da capacidade de adaptação a diferentes épocas e desafios, mas também aponta para a necessidade contínua de modernização das práticas de gestão, comunicação e angariação de recursos.

Neste contexto, o conceito de Marketing Social, introduzido por Kotler e Zaltman (1971), assume particular relevância ao traduzir a aplicação de princípios de marketing ao incentivo de comportamentos socialmente benéficos e à promoção do bem-estar coletivo. Esta abordagem, ao deslocar o foco do marketing tradicional para uma perspetiva centrada no impacto social, revela-se

especialmente pertinente para as organizações sem fins lucrativos, permitindo fortalecer a relação com o público, mobilizar recursos, promover transparência e ampliar o nível de envolvimento comunitário. Articulado com este conceito, o princípio da sustentabilidade, tal como definido no Relatório Brundtland (1987), representa um eixo estruturante da ação organizacional contemporânea e adquire, no contexto das Misericórdias, uma dimensão ética e estratégica fundamental. A sustentabilidade institucional, entendida como a capacidade de assegurar a continuidade das respostas sociais através de uma gestão responsável e equilibrada das dimensões económica, social e ambiental, constitui um requisito essencial para o futuro destas organizações, conforme defendido por Pojasek (2012).

Tendo por base este enquadramento, o objetivo geral desta dissertação consiste em analisar o contributo do marketing social e das práticas de sustentabilidade para o fortalecimento institucional da Santa Casa da Misericórdia de Lamego, procurando compreender de que modo estas dimensões influenciam a relação da instituição com a comunidade e contribuem para a afirmação e continuidade da sua missão. De forma articulada com este objetivo geral, o estudo procura identificar o grau de conhecimento e aplicação das práticas de marketing social na SCML, avaliar a perceção dos diretores técnicos e da população do concelho relativamente ao impacto das ações desenvolvidas pela instituição, examinar a relação entre estratégias de comunicação e sustentabilidade organizacional e, por fim, formular recomendações que permitam melhorar a eficácia e coerência das práticas de marketing social adotadas.

A metodologia adotada assenta numa abordagem predominantemente qualitativa, complementada com elementos quantitativos que reforçam a robustez e a abrangência da análise. A recolha de dados foi realizada através da aplicação de questionários dirigidos a dois grupos distintos, os diretores técnicos das respostas sociais da SCML, cuja perspetiva interna se revela fundamental para compreender as práticas e desafios organizacionais, e a população residente no concelho de Lamego, cuja visão externa permite avaliar o grau de reconhecimento, confiança e envolvimento comunitário. A combinação destas

duas fontes possibilita uma compreensão integrada do fenómeno, permitindo comparar perceções e identificar convergências ou divergências significativas.

A presente dissertação organiza-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a revisão de literatura, abordando a evolução do Terceiro Setor em Portugal, os fundamentos conceptuais do marketing social e os princípios da sustentabilidade aplicados às Misericórdias. O segundo capítulo descreve a metodologia utilizada, explicitando o tipo de estudo, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos de análise. O terceiro capítulo caracteriza a Santa Casa da Misericórdia de Lamego, contextualizando a sua história, estrutura organizacional e missão. O quarto capítulo apresenta e discute os resultados obtidos, articulando-os com o enquadramento teórico anteriormente desenvolvido. Por fim, o quinto capítulo reúne as conclusões do estudo, destacando as principais evidências empíricas, as limitações da investigação e as recomendações para práticas futuras e para desenvolvimentos de investigação.

Em síntese, esta dissertação procura demonstrar que o marketing social, quando aplicado de forma sistemática e articulado com práticas de sustentabilidade e de gestão transparente, constitui um instrumento fundamental para a afirmação e continuidade das organizações do Terceiro Setor. No caso da Santa Casa da Misericórdia de Lamego, o estudo reforça a ideia de que estas práticas têm potencial para fortalecer a autonomia institucional, ampliar o envolvimento comunitário e assegurar a relevância social da sua missão humanitária no presente e no futuro.

# 1. Revisão de literatura

## 1.1. Terceiro Setor em Portugal

O Terceiro Setor em Portugal, também denominado Economia Social, desempenha um papel fulcral na coesão social e na resposta a necessidades onde o Estado e o mercado demonstram limitações.

A origem deste setor remonta à tradição de solidariedade e entreaajuda das antigas confrarias e misericórdias desde o século XV. Contudo, a sua consolidação como ator socioeconómico estruturado ocorreu após a transição democrática de 1974. Durante o Estado Novo, as organizações sociais funcionavam primariamente sob uma lógica paternalista e filantrópica, complementando as políticas públicas. O 25 de Abril impulsionou um novo ambiente favorável ao associativismo e ao cooperativismo, levando à diversificação institucional com o surgimento das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), associações mutualistas, fundações e ONGs, todas orientadas pelo bem comum.

Um marco decisivo foi a integração na União Europeia em 1986. A influência de políticas de coesão e fundos comunitários, como o Fundo Social Europeu, estimulou a profissionalização e a adoção de práticas de gestão mais estruturadas, como a eficiência e a avaliação de impacto. Esta transformação traduziu-se numa mudança paradigmática, deixando o Terceiro Setor de ser encarado apenas como o "setor do assistencialismo" para se tornar o "setor da inovação social", caracterizado pela capacidade de conceber respostas criativas para problemas persistentes.

Conceptualizando, o Terceiro Setor é reconhecido como um espaço híbrido entre o Estado e o mercado, manifestado na diversidade de formas jurídicas (IPSS, cooperativas, fundações) e na multiplicidade de lógicas de funcionamento, que combinam recursos públicos, privados e voluntários. Esta complexidade é vista como uma oportunidade para desenvolver modelos de governação colaborativos e transparentes.

Em termos quantitativos, o setor é altamente relevante em Portugal, representando cerca de 6% do emprego nacional e mais de 3% do Valor Acrescentado Bruto (VAB), abrangendo mais de 70 mil entidades ativas, atuando

em áreas essenciais como ação social, saúde e educação. Esta capilaridade territorial, em particular das IPSS e Misericórdias, torna-as motor de coesão e dinamismo comunitário, especialmente no interior.

A missão histórica das Santas Casas da Misericórdia ilustra a tensão atual: conciliar o legado espiritual da caridade com a exigência de profissionalização, sustentabilidade financeira e digitalização.

Atualmente, o Terceiro Setor vive uma reconfiguração identitária: a sua legitimidade depende não apenas da missão social, mas também da capacidade de demonstrar resultados tangíveis e mensuráveis. É imperativo que as organizações incorporem métricas de desempenho social e ambiental, alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A sustentabilidade, que era vista principalmente na dimensão económica, tornou-se um valor transversal. O setor é hoje um mediador entre o público e o privado, articulando a lógica do serviço público com a eficiência empresarial.

Em suma, a evolução do Terceiro Setor português reflete uma maturação institucional: de um sistema focado na dádiva para uma gestão estratégica da solidariedade, onde a missão social é inseparável da sustentabilidade e da inovação. O setor afirma-se como um pilar fundamental da cidadania ativa e de um novo paradigma económico centrado nas pessoas.

O Terceiro Setor constrói um relato de maturação institucional, ancorada em marcos históricos (transição democrática de 1974 e integração na UE em 1986). A principal tese teórica é a mudança de paradigma do "setor do assistencialismo" para o "setor da inovação social" (Schmidt et al., 2018), que legitima o setor como um motor de desenvolvimento, indo além de um mero complemento do Estado. O conceito de hibridização (Laville, 2010), ao descrever o setor como um espaço entre o Estado e o mercado que combina recursos públicos, privados e voluntários, é fundamental para entender a sua complexidade e resiliência. Contudo, uma limitação crítica reside na idealização da inovação: a retórica pode ofuscar a precariedade de muitas das 70 mil entidades ativas, cuja capacidade de serem verdadeiros "laboratórios de sustentabilidade" (D'Amato, 2023) é frequentemente limitada pela dependência financeira e pela escassez de recursos.

## 1.2 Marketing Social: Conceito e Evolução

O conceito de Marketing Social surge no início da década de 1970, quando Philip Kotler e Gerald Zaltman (1971) propõem a aplicação dos princípios e técnicas do marketing comercial à promoção de ideias, atitudes e comportamentos socialmente desejáveis. Este marco teórico inaugura uma nova área do conhecimento que, segundo os autores, visa “influenciar o comportamento de um público-alvo em benefício do indivíduo e da sociedade como um todo”. Desde então, o MS tem vindo a afirmar-se como um campo multidisciplinar, que combina contributos da sociologia, da psicologia social, da comunicação e da gestão, consolidando-se como uma ferramenta estratégica de mudança comportamental e transformação social.

Num primeiro momento, a aplicação do marketing ao domínio social gerou resistência, sobretudo devido à conotação comercial associada ao termo “marketing”. Schneider e Bins Luce (2014) recordam que, nas décadas de 1970 e 1980, o MS era frequentemente confundido com campanhas de comunicação pública ou publicidade institucional. No entanto, a progressiva complexificação dos problemas sociais, como o consumo de substâncias, a violência doméstica ou o desperdício ambiental, exigiu abordagens mais sistemáticas, baseadas em planeamento estratégico, segmentação de públicos e avaliação de impacto, elementos centrais da metodologia de marketing.

A evolução conceptual do Marketing Social pode ser compreendida em três grandes fases. Na primeira fase, entre 1970 e 1990, o foco incide na mudança individual de comportamentos, procurando influenciar atitudes através de campanhas educativas e persuasivas. Exemplos paradigmáticos incluem as campanhas de prevenção do tabagismo ou da segurança rodoviária (Kotler & Roberto, 1989). Na segunda fase, entre 1990 e 2010, o MS expande-se para uma abordagem comunitária e participativa, integrando no processo os atores locais e reconhecendo que o comportamento individual está condicionado por fatores culturais e estruturais (Andreasen, 1995). A partir de 2010, emerge uma terceira fase, caracterizada pela convergência com os princípios da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa, onde

o MS é concebido como instrumento de criação de valor partilhado (Kotler & Lee, 2020; D'Amato, 2023).

Nesta última etapa, o MS deixa de ser apenas uma técnica de comunicação e passa a integrar a estratégia institucional, refletindo uma visão holística da mudança social. Kotler e Lee (2020) defendem que o marketing social contemporâneo deve alinhar os interesses das organizações com os objetivos sociais e ambientais, estabelecendo sinergias entre o impacto social e o desempenho organizacional. Esta perspectiva aproxima-se das conceções de Porter e Kramer (2011) sobre o “valor partilhado”, segundo o qual a competitividade e o desenvolvimento social não são esferas opostas, mas dimensões complementares de um mesmo processo de criação de valor sustentável.

Segundo Caetano e Rego (2022), o Marketing Social representa, nas organizações do Terceiro Setor, uma ferramenta de legitimidade e sustentabilidade, na medida em que permite reforçar a confiança pública e comunicar de forma transparente a missão e os resultados obtidos. Assim, o MS não se limita à promoção de comportamentos socialmente responsáveis, mas contribui para a construção de reputação institucional e mobilização de recursos, sendo, por isso, um instrumento estratégico de gestão. A comunicação socialmente orientada, quando baseada em autenticidade e ética, torna-se um ativo intangível essencial na relação com doadores, parceiros e comunidades.

A literatura recente sublinha a importância do MS enquanto mecanismo de inovação social. D'Amato (2023) argumenta que, no contexto da sociedade digital, o MS deve integrar ferramentas tecnológicas e metodologias participativas, que permitam às comunidades cocriar soluções e não apenas receber mensagens unidirecionais. As plataformas digitais: redes sociais, campanhas interativas e *storytelling*, transformaram o público em agente ativo da mudança, ampliando o alcance e a eficácia das iniciativas sociais. Esta dimensão participativa é particularmente relevante no caso das IPSS e Misericórdias, cujo sucesso depende da proximidade com as comunidades e da sua capacidade de gerar envolvimento e sentido de pertença.

Contudo, a evolução do MS também suscitou debates críticos. Alguns autores alertam para o risco de instrumentalização da causa social, quando o marketing é utilizado apenas para reforçar a imagem institucional ou captar fundos, em detrimento da verdadeira transformação social (Andreasen, 2002; Hastings, 2007). Neste sentido, Kotler e Lee (2020) insistem na necessidade de ética e transparência, destacando que o MS deve ser guiado por objetivos de bem comum e pela mensuração rigorosa dos resultados sociais. A credibilidade das organizações depende, cada vez mais, da coerência entre discurso e prática, entre o que comunicam e o impacto que efetivamente geram.

A convergência entre Marketing Social e Sustentabilidade representa, portanto, um dos avanços mais significativos das últimas décadas. De acordo com Caetano & Rego (2022), as organizações sociais enfrentam hoje a necessidade de comunicar não apenas “o que fazem”, mas “por que o fazem” e “quais os impactos alcançados”. Esta abordagem implica a incorporação de indicadores de impacto social e ambiental, em linha com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, definidos pela ONU (2015). O MS torna-se, assim, uma ferramenta de *accountability*, que permite demonstrar de forma objetiva o valor criado para a sociedade e legitimar a atuação das instituições do Terceiro Setor.

A ligação entre o Marketing Social e as Misericórdias portuguesas é particularmente pertinente. Estas organizações, com séculos de tradição humanista, encontram no MS uma oportunidade para modernizar a comunicação, reforçar a proximidade e aumentar o impacto social. O uso de estratégias de segmentação de públicos, narrativas autênticas e gestão de reputação permite que as Misericórdias comuniquem de forma mais eficaz a sua missão e demonstrem a relevância das suas ações perante os cidadãos e financiadores (Franco et al., 2005; Caetano & Rego, 2022). D’Amato (2023) acrescenta que o MS é essencial para traduzir em linguagem contemporânea valores intemporais como solidariedade, confiança e partilha.

Em síntese, o Marketing Social evoluiu de uma abordagem centrada na comunicação de causas para um instrumento integrado de gestão estratégica e sustentabilidade organizacional. Esta evolução acompanha a transformação do próprio Terceiro Setor, que se move do assistencialismo para a inovação social, e do voluntarismo para a eficiência baseada em impacto. O MS, enquanto

disciplina, consolida-se como uma ponte entre a teoria do comportamento e a prática da solidariedade, oferecendo às organizações sociais meios eficazes para promover a mudança e fortalecer o tecido comunitário.

### 1.3 Ferramentas de Marketing Social

O Marketing Social, conceito pioneiro de Kotler e Zaltman (1971) para impulsionar a mudança de comportamento em prol da sociedade, traduz-se operacionalmente no Marketing Mix Social, uma adaptação do modelo tradicional dos 4 P's (Produto, Preço, Praça, Promoção). Neste contexto, o Produto corresponde à ideia ou comportamento social que se pretende promover (ex: reciclagem), enquanto o Preço representa o custo total, geralmente não monetário (tempo, esforço, desconforto), que o público-alvo precisa suportar. A Praça (ou distribuição) define a acessibilidade do serviço ou comportamento, referindo-se aos locais e condições que facilitam a adoção, e a Promoção engloba todas as mensagens e táticas de comunicação para informar e persuadir. Reconhecendo a complexidade das mudanças sociais, Philip Kotler e Nancy R. Lee expandiram o modelo com mais dois elementos estratégicos: as Parcerias, que mobilizam alianças entre setores (empresas, governo e sociedade civil) para aumentar o alcance e a credibilidade, e a Política, que envolve ações de *advocacy* para criar condições institucionais e normativas favoráveis à mudança (ex: leis de segurança). Atualmente, a eficácia deste modelo é exponenciada pelas ferramentas digitais, que utilizam a escuta social e a IA para compreender barreiras e motivações, e o *storytelling* digital para envolver as audiências. Por fim, as ferramentas de medição, como KPIs e *analytics*, garantem a monitorização do impacto e a otimização contínua dos seis P's, consolidando o Marketing Social como uma estrutura estratégica e tecnologicamente integrada para promover alterações comportamentais sustentáveis e de longo prazo.

A explicação do Marketing Social evidencia o amadurecimento teórico do modelo de Kotler e Zaltman (1971). A evolução do clássico 4 P's para os 6 P's (adicionando Parcerias e Política, por Kotler & Lee) é crucial. Esta expansão transforma o modelo de uma abordagem meramente tática (focada na comunicação) para uma abordagem sistémica e estratégica. As Parcerias

reconhecem que os problemas sociais exigem alianças multissetoriais, e a Política assume que a mudança comportamental requer a criação de um ambiente institucional favorável (*advocacy*).

A principal limitação teórica do Marketing Social, mesmo na sua forma alargada, reside no seu foco comportamental: ele tende a concentrar-se na alteração das ações individuais, o que pode simplificar problemas sociais complexos, como a pobreza ou o acesso à saúde, que são largamente determinados por fatores estruturais e políticos que excedem o alcance de uma campanha de marketing.

#### **1.4 A Sustentabilidade e Responsabilidade Social nas Misericórdias**

A Sustentabilidade e a Responsabilidade Social são pilares estratégicos e intrínsecos à missão das Santas Casas da Misericórdia, como a SCML, que se esforçam por equilibrar a sua missão social com a viabilidade financeira e as exigências ambientais contemporâneas. A Sustentabilidade é um conceito multidimensional que abrange três aspetos: o Económico, que garante a viabilidade financeira e a capacidade de investimento de longo prazo através da diversificação de fontes de financiamento; o Social, que foca no impacto direto na comunidade, promovendo a inclusão e a equidade por meio de programas de apoio social, saúde e educação; e o Ambiental, que implica a gestão responsável de recursos, como a implementação da economia circular e da eficiência energética, reforçando a legitimidade ética da organização.

A Responsabilidade Social das Misericórdias é inerente à sua fundação e é sustentada pela Transparência e *Accountability*, que comunicam resultados para fortalecer a confiança, e pela Ética e Inclusão, que promovem a equidade e a participação comunitária. O Marketing Social atua como uma ponte estratégica, garantindo que as ações da SCML sejam financeiramente viáveis, socialmente relevantes e ambientalmente responsáveis, criando um ciclo virtuoso de impacto. A medição de impacto (social, económico e ambiental) é crucial para garantir que as ações estejam alinhadas com as prioridades sociais. Apesar deste compromisso, o setor enfrenta desafios contínuos, incluindo a necessidade de atualização tecnológica, pressões financeiras crescentes e o equilíbrio entre a tradição histórica e as exigências contemporâneas de transparência e

engajamento. Em suma, a integração destes princípios com o Marketing Social permite à SCML garantir que as suas ações sejam eficazes, legítimas e duradouras.

Sustentabilidade nas Misericórdias estabelece uma ligação direta entre a missão histórica e as exigências contemporâneas. A definição de Sustentabilidade Multidimensional (Económica, Social e Ambiental) é o quadro estratégico que alinha as ações das organizações com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. A Responsabilidade Social das Misericórdias é destacada como inerente à sua missão e não meramente corporativa, sustentada pela Transparência e Ética.

No entanto, a grande tensão crítica reside no desafio de mensurar o impacto social. Embora o texto insista na necessidade de "resultados tangíveis e mensuráveis" e *KPIs*, a literatura alerta para a dificuldade de quantificar o valor da dignidade humana ou da coesão social. Existe o risco de que, na ânsia por eficiência e *accountability*, as organizações caiam na "tirania da mensuração", priorizando o que é fácil de medir (ex: número de atendimentos) em detrimento do impacto qualitativo profundo e de longo prazo. Esta tensão agrava-se com os desafios apontados: a necessidade de digitalização e as pressões financeiras colocam o ethos da caridade sob pressão da racionalidade económica.

### **1.5 Modelo Conceptual: Marketing Social – Sustentabilidade – Impacto Comunitário**

O enquadramento teórico apresentado nas secções anteriores evidencia a relevância do Marketing Social, da Sustentabilidade e do Impacto Comunitário como dimensões interdependentes no contexto do Terceiro Setor português, particularmente no caso da Santa Casa da Misericórdia de Lamego. O presente modelo conceptual tem como objetivo integrar estes três eixos, demonstrando a forma como se articulam na estratégia e na atuação da instituição.

O MS representa o instrumento estratégico e comunicacional que permite à SCML promover comportamentos e atitudes socialmente responsáveis, sensibilizando a comunidade e reforçando a perceção pública da sua missão solidária. Através da utilização de técnicas de marketing orientadas para o bem comum, como o *storytelling* social, o envolvimento comunitário e as campanhas

de consciencialização a instituição procuram não apenas divulgar as suas iniciativas, mas também mobilizar a ação coletiva e fortalecer o capital social.

A Sustentabilidade constitui o princípio orientador das políticas e práticas da SCML, refletindo o compromisso com o equilíbrio entre os pilares económico, social e ambiental. Este conceito, alinhado com o paradigma estabelecido pelo Relatório Brundtland (1987) e reforçado por autores como Pojasek (2012), traduz-se na gestão responsável dos recursos, na transparência institucional e na procura de soluções duradouras para os desafios sociais. A sustentabilidade garante, assim, a continuidade da missão da SCML e a legitimidade das suas ações perante a comunidade.

O Impacto Comunitário corresponde ao resultado esperado da integração entre o Marketing Social e a Sustentabilidade. Expressa-se na melhoria das condições de vida das populações apoiadas, na promoção da coesão social e na consolidação dos laços de confiança entre a instituição e os cidadãos. O impacto não é apenas material, mas também simbólico e relacional, reforçando a reputação institucional e o sentido de pertença comunitária.

Deste modo, o modelo conceptual propõe uma relação causal e circular entre os três eixos:

- o Marketing Social funciona como meio de ação e comunicação;
- a Sustentabilidade atua como princípio estruturante e legitimador;
- o Impacto Comunitário é o resultado e indicador de sucesso da atuação da SCML.

O modelo reconhece ainda um efeito de retroalimentação (*feedback loop*), no qual o impacto positivo reforça a credibilidade institucional e potencia novas ações de marketing social, perpetuando o ciclo virtuoso de sustentabilidade e solidariedade.

Em síntese, este modelo conceptual serve como guia interpretativo para a análise empírica da SCML, permitindo compreender de que modo o Marketing Social, quando alinhado com a Sustentabilidade, gera Impacto Comunitário mensurável e contribui para a missão histórica e ética das Misericórdias em Portugal.

Este capítulo estabeleceu os fundamentos teóricos que sustentam a investigação e delineou o modelo conceptual que a orienta. A partir deste enquadramento, o capítulo seguinte apresenta a metodologia utilizada para

operacionalizar o estudo de caso, definindo as estratégias, instrumentos e critérios que permitiram examinar o impacto comunitário da SCML.

Em suma, os conteúdos, acima apresentados evidenciam que o Terceiro Setor português está a integrar as ferramentas mais avançadas da gestão estratégica (6 P's do Marketing Social) e da ética global (Sustentabilidade Multidimensional) para superar a sua influência assistencialista. A principal área para discussão futura é como garantir que a maturidade institucional e a adoção de critérios de desempenho (exigidos pelos *stakeholders* e financiadores) não comprometam a essência humanista e a flexibilidade operacional que sempre caracterizaram o setor na resposta a necessidades não cobertas pelo Estado.

## 2. Metodologia / métodos / materiais

### 2.1 Tipo de Estudo e Abordagem Metodológica

A metodologia refere os princípios metodológicos e métodos utilizados no processo de investigação.

A estrutura deste capítulo inclui quatro secções. Na primeira parte será feita uma reflexão sobre questões metodológicas para fundamentar a estratégia de investigação escolhida. Na segunda parte será caracterizado o contexto do estudo, nomeadamente a população a amostra, serão abordadas as técnicas de recolha dos dados, descrevendo os instrumentos e técnicas utilizadas na recolha de informação.

A utilização da metodologia qualitativa reforça a compreensão aprofundada e a análise detalhada de fenómenos sociais complexos, permitindo uma exploração mais ampla das experiências, percepções e significados atribuídos pelos participantes. Autores como Denzin e Lincoln (2006), destacam a importância da abordagem qualitativa para captar a subjetividade e a diversidade de perspetivas dos indivíduos envolvidos em determinado contexto. Ao adotar essa abordagem, os investigadores podem obter *insights* valiosos que contribuem para uma compreensão mais rica e holística dos fenómenos estudados.

A metodologia qualitativa é uma abordagem de pesquisa que se concentra na compreensão aprofundada e na interpretação dos fenómenos sociais, dando prioridade à qualidade e à riqueza dos dados recolhidos. Essa metodologia procura explorar a complexidade dos contextos sociais e das interações humanas, valorizando a subjetividade, as perspetivas individuais e os significados atribuídos pelos participantes. Ao optar pela metodologia qualitativa, os pesquisadores utilizam uma variedade de técnicas, como entrevistas, observação participante, análise de conteúdo e estudos de caso, para coletar e analisar dados de forma aprofundada e contextualizada. Essas técnicas permitem uma investigação detalhada dos comportamentos, das atitudes e das experiências dos indivíduos, possibilitando a identificação de padrões, contradições e nuances presentes no objeto de estudo.

Além disso, a metodologia qualitativa valoriza a flexibilidade e a abertura para novas descobertas durante o processo de pesquisa, permitindo que os

pesquisadores ajustem as suas abordagens e interpretações de acordo com os *insights* que surgem ao longo do estudo. Dessa forma, a metodologia qualitativa oferece uma perspectiva ampla e profunda sobre os acontecimentos investigados, contribuindo para uma compreensão mais completa e contextualizada da realidade social (Denizin, N., & Lincoln, Y. 2006).

A abordagem qualitativa é apropriada para investigar o marketing social na SCML, pois possibilita uma análise detalhada e contextualizada das relações sociais, das opiniões das pessoas envolvidas e dos efeitos das estratégias de marketing social no contexto específico dessa organização.

Através desta abordagem, é possível que a pesquisa promova conversas mais aprofundadas com os líderes e com os beneficiados pelas ações sociais da Santa Casa da Misericórdia de Lamego, a fim de compreender melhor as suas vivências, os motivos e as impressões em relação às estratégias de marketing social implementadas pela organização. Além disso, a participação na observação direta e a análise de documentos internos podem trazer informações valiosas sobre a situação, os obstáculos e as oportunidades que a Santa Casa enfrenta nesse âmbito.

A abordagem qualitativa tem o potencial de trazer uma importante contribuição para compreender os procedimentos e impactos do marketing social na organização, oferecendo uma perspectiva abrangente e contextualizada das ações e obstáculos enfrentados nesta área específica.

Com este estudo, sobre as ferramentas de Marketing Social na Santa Casa da Misericórdia de Lamego é classificada como um Estudo de Caso Exploratório.

Esta abordagem é necessária porque se foca na análise aprofundada de uma única organização, o que permite uma compreensão rica e contextualizada das suas práticas. É exploratória porque o tema, a implementação estratégica do Marketing Social em Misericórdias, é ainda incipiente e pouco formalizado, conforme indicam os desafios de *know-how* e recursos humanos.

O objetivo é, assim, ganhar familiaridade com o fenómeno, identificar e mapear as ferramentas e os obstáculos existentes no contexto da Santa Casa, estabelecendo uma base sólida de conhecimento para futuras pesquisas e para a formulação de recomendações que visam a sustentabilidade e autonomia da instituição.

## **2.2 Contextualização da Organização Santa Casa da Misericórdia de Lamego**

A Santa Casa da Misericórdia de Lamego é uma instituição de profunda longevidade histórica em Portugal, tendo sido fundada em 20 de abril de 1519, o que a posiciona entre as mais antigas do país. O seu percurso foi marcado por atos de benemerência significativos, como a doação de todos os bens realizada por D. Filipa Rodrigues do Amaral ao Hospital da Misericórdia, em 17 de dezembro de 1597. A sua sede atual está instalada no Palácio dos Vilhenas, no Largo Doutor João de Almeida, desde janeiro de 1998. Ao longo do tempo, a instituição expandiu o seu âmbito, formalizando a integração do Lar das Crianças, o Lar de Idosos e a Sopa dos Pobres em 7 de abril de 1970, por despacho governamental. Atualmente, a SCML atua como uma IPSS, disponibilizando uma diversidade de apoio que abrange todas as faixas etárias no concelho de Lamego, desde os 4 meses de idade até aos idosos. As suas principais valências sociais incluem a Creche, o Pré-Escolar, a Casa de Acolhimento (CA), o Centro de Acolhimento Temporário (CAT) e uma Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI). Adicionalmente, a instituição assegura serviços internos cruciais, como a confeção diária de todas as refeições através da sua cozinha e o tratamento de roupas pela lavandaria, suportando integralmente as suas respostas sociais.

**Tabela 1 - Respostas Sociais da SCML**

	Propósito da resposta social	Lotação da Resposta Social	Utentes/Clientes	Faixa etária
Estrutura Residencial Para Idosos (ERPI)	Acolhimento residencial de pessoas idosas	69	69	Sem limite de idade
Casa de Acolhimento (CA)	Acolhimento prolongado de jovens do sexo feminino	30	12	Dos 12 aos 18 anos
Creche	Prestação cuidados educativos e assistenciais à criança	40	40	Dos 4 meses aos 3 anos
Pré-Escolar	Promoção do desenvolvimento pessoal e social da criança	75	40	Dos 3 aos 5 anos
Centro de Acolhimento Temporário (CAT)	Acolhimento temporário de crianças que se encontrem em situação de perigo	20	16	Dos 0 aos 12 anos
Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)	Proporcionar assistência que permita ao indivíduo manter sua independência e qualidade de vida no seu lar	50	50	Sem limite de idade

**Fonte:** Elaboração própria

**Figura 1 - Edifício da Sede da Santa Casa da Misericórdia de Lamego**



**Fonte:** Google, 2017

## **Organograma**

A organização formal da SCML obedece a uma estrutura hierárquica e funcional, conforme o documento de 2008, assente em órgãos sociais estatutários e gabinetes de coordenação que dependem da Mesa Administrativa. Os órgãos sociais incluem a Mesa Administrativa, liderada pelo Provedor e responsável pela gestão executiva; a Mesa da Assembleia Geral, liderada pelo Presidente; e o Conselho Fiscal, responsável pela fiscalização das contas.

Na vertente operacional, a instituição possui diversos gabinetes, todos com total dependência da Mesa Administrativa. O Gabinete de Coordenação dos Serviços Financeiros, Patrimoniais e de Aprovisionamento gere a organização de recursos e o planeamento. Em paralelo, o Gabinete de Coordenação dos Serviços Técnicos presta apoio direto a todas as respostas sociais (Creche, Pré-escolar, CAT, ERPI). Os Serviços Administrativos coordenam a aquisição de bens, a gestão de viaturas e os recursos humanos de todas as valências, prestando também apoio à Mesa.

Existem ainda coordenações específicas por valência: a Coordenação Pedagógica engloba a Creche e o Pré-escolar, implementando o projeto educativo e fiscalizando a atividade; a Direção Técnica do Lar das Crianças garante a proteção e as condições mínimas de bem-estar para os menores; e a Direção Técnica do ERPI é responsável pela gestão de admissões e saídas, além da implementação das regras de funcionamento. Esta estrutura visa garantir a proteção das crianças, a satisfação das necessidades básicas e a gestão eficiente dos serviços de apoio à população do concelho.

Figura 2 - Organograma



**Fonte:** Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2008

### 2.3 População e Amostra

O estudo de caso será realizado na Santa Casa da Misericórdia de Lamego. A metodologia de investigação incluirá a aplicação de questionários a dois grupos distintos, de forma a recolher uma perspetiva abrangente sobre o marketing social da instituição.

A primeira componente do estudo focar-se-á na organização interna. A Santa Casa da Misericórdia de Lamego é composta por seis respostas sociais, sendo estas o Centro de Acolhimento Temporário, a Casa de Acolhimento, o Jardim de Infância, a Creche, a Estrutura Residencial Para Idosos e o Serviço de Apoio Domiciliário. Nestas respostas sociais, trabalham cerca de oitenta pessoas diariamente, seis das quais pertencem às respetivas direcções técnicas. Assim sendo, o questionário será aplicado a estas 6 pessoas das direcções técnicas.

A segunda componente da investigação estender-se-á ao público externo. Para complementar a visão interna da gestão com a perceção comunitária, o questionário será igualmente aplicado à população em geral do concelho. Para este efeito, será extraída para estudo uma amostra de 101 questionários da população, permitindo avaliar o impacto, a notoriedade e a opinião da comunidade sobre as ações de marketing social e os projetos desenvolvidos pela Santa Casa da Misericórdia de Lamego.

## 2.4 Instrumentos de Recolha de Dados

As técnicas de recolha de dados científicos referem-se aos métodos e procedimentos utilizados para recolher informações de forma sistemática e objetiva para análise e interpretação na pesquisa científica. Existem diversas técnicas de recolha de dados, que podem variar dependendo da natureza do estudo e dos objetivos da pesquisa.

Alguns exemplos de técnicas de recolha de dados científicos incluem entrevistas (estruturadas, semiestruturadas ou abertas), questionários, observação direta, análise documental e grupos focais, entre outros.

No estudo apresentado recorrer-se-á ao questionário.

O questionário é uma ferramenta amplamente utilizada na recolha de dados devido às várias vantagens que oferece, nomeadamente a facilidade de aplicação, uma vez que os questionários são fáceis de distribuir e aplicar, podendo ser realizados de forma presencial, por telefone, correio ou online; a padronização das respostas no questionário permite padronizar as perguntas e respostas, garantindo a consistência dos dados recolhidos; a rapidez na recolha de dados pois possibilitam a rapidez na recolha de dados, o que permite obter informações de um grande número de pessoas num curto período de tempo; o anonimato e a confidencialidade dos questionários permitem aos participantes responder de forma anónima, o que pode gerar respostas mais honestas e sinceras. Além disso, as respostas são geralmente confidenciais, o que aumenta a confiança dos participantes no processo de recolha de dados (Creswell 2014). Escolher o questionário para a recolha de dados é uma opção eficaz e eficiente para obter informações válidas e de confiança de uma amostra representativa da população-alvo (Creswell 2014).

Na análise do marketing social realizado na Santa Casa da Misericórdia de Lamego, o uso de questionários mostra-se como uma estratégia eficaz para a recolha de dados cruciais sobre a opinião e visão dos diversos *stakeholders* acerca das ações e projetos sociais desenvolvidos pela instituição. A abrangência da investigação será assegurada através da aplicação de questionários a dois grupos distintos: os diretores técnicos das respostas sociais e a população em geral.

De acordo com a metodologia de Creswell (2014), a utilização do questionário no âmbito deste Estudo de Caso Exploratório é crucial para a recolha de dados quantitativos de forma eficiente. O questionário permite medir e quantificar sistematicamente as atitudes, crenças e comportamentos dos *stakeholders* (como doadores, colaboradores e gestores), o que é fundamental para avaliar a eficácia das ferramentas de Marketing Social na Santa Casa da Misericórdia de Lamego.

Ao usar um formato padronizado, este instrumento garante a comparabilidade das respostas, oferecendo a evidência estatística necessária para validar as constatações qualitativas do estudo de caso, nomeadamente as perceções sobre a transparência, o *know-how* e os obstáculos que afetam a sustentabilidade da instituição. Em suma, o questionário complementa a profundidade do estudo de caso com a amplitude e rigor da análise quantitativa. O questionário aplicado à Misericórdia de Lamego deve focar-se em quatro áreas essenciais:

- *Gestão/Know-How* (Interno): Medir a perceção da equipa sobre a formação e recursos disponíveis para o Marketing Social. Exemplo: “*A equipa tem know-how adequado para um plano anual de MS?*”
- *Promoção* (Externo): Avaliar a eficácia da comunicação e se esta informa os doadores sobre a aplicação transparente dos fundos. Exemplo: “*A comunicação da Santa Casa informa-o bem sobre o destino das doações?*”
- *Comportamento do Doador* (Preço/Confiança): Quantificar a importância da Transparência e da Conveniência como fatores decisivos para doar. Exemplo: “*Qual a importância da Transparência e da Conveniência para a sua decisão de doar?*”
- *Sustentabilidade* (Interno): Verificar se o Marketing Social é considerado um mecanismo estratégico para reduzir a dependência de apoios públicos. Exemplo: “*O MS é visto como ferramenta central para reduzir a dependência de subsídios?*”

Estas variáveis, combinadas com perguntas de frequência e de obstáculos (múltipla escolha), garantem que o questionário quantifica as constatações críticas do estudo de caso, usando a estrutura das 4 P's de Kotler & Lee.

A amostragem do estudo será composta por dois grupos distintos, essenciais para cruzar as perspetivas interna e externa do Estudo de Caso.

O Grupo 1 é constituído pelos 6 Diretores Técnicos da Santa Casa da Misericórdia de Lamego. Esta é uma Amostra Não-Probabilística por Intencionalidade, visando a saturação da informação entre os decisores-chave. O foco é obter dados sobre a Gestão e *Know-How*, medindo a sua perceção sobre a profissionalização do Marketing Social e a Sustentabilidade/Autonomia da instituição. Estes inquiridos são cruciais para validar as constatações sobre a falta de recursos e planeamento.

O Grupo 2 abrange 101 habitantes da população de Lamego, configurando uma Amostra Probabilística. O seu objetivo é recolher dados quantitativos (Creswell, 2014) para conferir validade externa às conclusões. Este grupo avalia a perspetiva do público-alvo, medindo a Eficácia da Comunicação (Promoção) e os Fatores Críticos de Doação (Preço/Confiança), como a transparência e a conveniência. A combinação dos dois grupos permite uma análise completa e sustentada das ferramentas de Marketing Social na Misericórdia.

A definição da taxa de resposta, dos critérios de inclusão e dos métodos de seleção diferem consoante o grupo.

Para os 6 diretores técnicos, espera-se uma taxa de resposta de 100%, pois trata-se de uma amostra não-probabilística por intencionalidade (indivíduos-chave). O critério de inclusão principal é terem responsabilidade direta em gestão, comunicação ou *fundraising*, sendo selecionados propositadamente pelo investigador.

Para os 101 habitantes do concelho, o objetivo é atingir essa Amostra Mínima para a análise quantitativa. O critério de inclusão é ser residente no concelho de Lamego. O método de seleção mais viável é a amostragem não-probabilística por conveniência, onde o questionário é distribuído até se alcançar o número de respostas válidas, garantindo a praticidade para o estudo.

A utilização deste instrumento permite avaliar a eficiência das estratégias de marketing, mensurar a repercussão das atividades sociais na comunidade, identificar possíveis melhorias e obter opiniões dos beneficiários e parceiros da Santa Casa da Misericórdia de Lamego.

Especificamente, serão aplicados 6 questionários aos diretores técnicos das respostas sociais da Misericórdia, visando obter uma visão estratégica e de

gestão sobre a aplicação das práticas de marketing social nas diferentes valências da instituição. Adicionalmente, para mensurar a perceção e o impacto externo das ações da instituição, serão aplicados questionários à população em geral, com uma amostra de 101 inquiridos. A inclusão destas duas amostras, a estratégica (diretores técnicos) e a populacional (amostra de 101), é essencial para recolher perspetivas essenciais sobre a atuação da Misericórdia.

O questionário será usado para reunir informações demográficas e socioeconómicas dos participantes, o que auxilia na segmentação do mercado e orienta as estratégias de marketing social de maneira mais eficiente. Através da avaliação dos dados obtidos nos questionários, a organização poderá tomar decisões estratégicas mais fundamentadas, criar novas estratégias e projetos, e mensurar a eficácia de suas ações no âmbito do marketing social. Assim sendo, o uso do questionário torna-se uma importante ferramenta para a análise do marketing social na instituição Santa Casa da Misericórdia de Lamego, desde que seja desenvolvido de forma criteriosa, tendo em conta os objetivos da pesquisa e assegurando a representatividade da amostra em todos os grupos-alvo.

O *software* escolhido para a análise de dados deste estudo é o Microsoft Excel. Esta opção justifica-se pela sua eficiência e adequação ao carácter exploratório do estudo. O Excel permite a organização e codificação rápida dos dados recolhidos pelos questionários (101 habitantes), suportando as análises estatísticas descritivas básicas necessárias, como o cálculo de frequências, percentagens e médias das escalas Likert. Para o grupo dos 6 diretores técnicos, é usado para a codificação temática das respostas abertas e entrevistas. Dada a natureza exploratória da pesquisa, o Excel é o *software* mais acessível e prático, evitando a necessidade de programas estatísticos complexos e garantindo a fácil integração de tabelas no corpo do estudo.

## 2.4 Técnicas de Análise de Dados

A análise de dados no estudo da SCML será conduzida através de uma abordagem mista, visando a integração da quantificação e da interpretação para fundamentar táticas eficazes de promoção social.

Inicialmente, a fase quantitativa irá recorrer à estatística descritiva (cálculo de médias, frequências e desvios-padrão) e a análise de correlação. Estas técnicas servirão para resumir os dados do questionário e identificar padrões e a força das relações entre as variáveis. Por exemplo, medir a correlação entre a percepção de transparência da SCML e a intenção de doação da população permitirá quantificar a eficácia da comunicação externa (promoção).

Posteriormente, a fase qualitativa focará a interpretação descritiva e a análise de texto nas respostas abertas. O objetivo é compreender o sentido e a extensão das percepções dos *stakeholders*, destacando temas e padrões subjetivos que a estatística não capta diretamente.

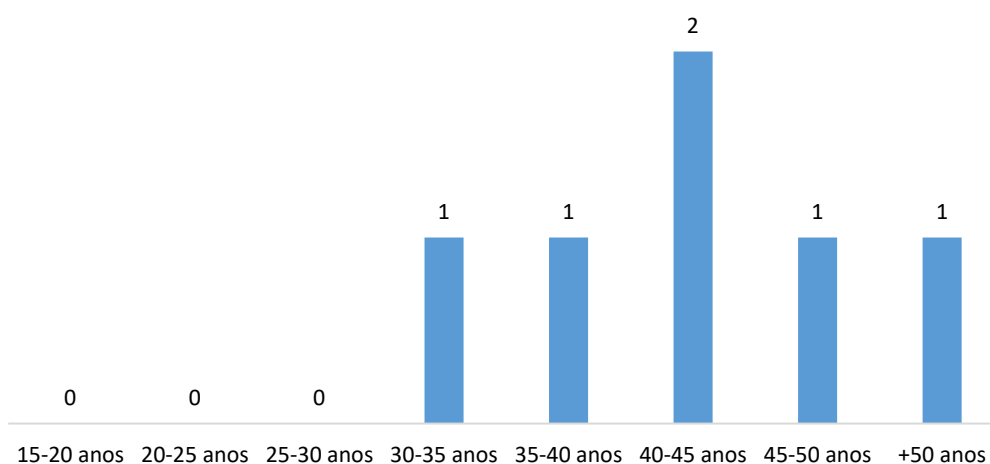
O cruzamento estratégico destas duas análises é a chave para o desenvolvimento de táticas. Ao comparar os dados internos dos diretores técnicos (sobre *Know-How* e Sustentabilidade) com os dados externos da população (sobre promoção e confiança), o estudo poderá validar as lacunas estratégicas. Se a população, por exemplo, valoriza a conveniência na doação, mas os diretores técnicos reportam falta de *know-how* digital, a recomendação tática será o investimento prioritário em canais de doação *online*. Desta forma, a análise não só mensura a repercussão das ações passadas, mas também informa, de forma precisa e fundamentada, a criação de novas estratégias e projetos de marketing social que visam o aumento da autonomia e da sustentabilidade da SCML.

### 3. Análise e discussão dos dados/resultados

#### 3.1. Análise do Questionário aos Diretores Técnicos das Resposta Sociais

O género dos inquiridos revela que a amostra é composta exclusivamente por indivíduos do género feminino. Dos seis inquiridos no total, seis identificaram-se do género feminino, somando 100% da amostra. Não houve registo de inquiridos do género masculino nem de pessoas que optassem por não declarar o seu género, sendo o número e a percentagem para ambas as categorias iguais a zero.

Gráfico 1 - A idade dos inquiridos



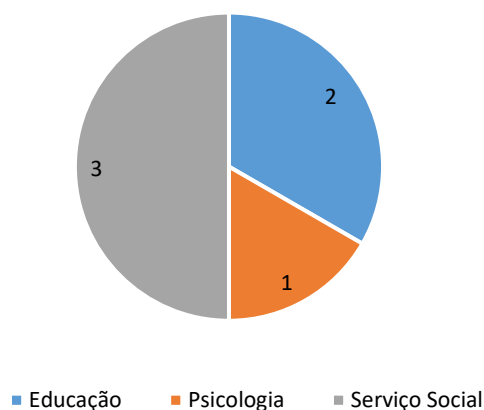
**Fonte:** Elaboração própria

A análise da distribuição etária dos inquiridos, num total de seis participantes, demonstra que a amostra não inclui jovens, estando concentrada exclusivamente em indivíduos a partir dos 30 anos. As faixas etárias mais jovens (15-20, 20-25 e 25-30 anos) não registaram qualquer participação.

A faixa etária predominante é a dos 40-45 anos, que representa dois inquiridos, correspondendo a 33,33% do total. As restantes faixas etárias registaram uma distribuição uniforme, com um inquirido em cada uma: 30-35, 35-40, 45-50 e +50 anos, sendo que cada uma destas faixas contribui com 16,67% para a amostra.

Conclui-se, assim, que o inquérito se baseou numa amostra de adultos, com maior representatividade na casa dos 40 anos.

Gráfico 2 - A formação dos inquiridos



**Fonte:** Elaboração própria

A análise à área de formação dos inquiridos, num universo de seis participantes, demonstra uma clara predominância de participantes com formação em Serviço Social, que totalizam três inquiridos e perfazem exatamente 50% da amostra. Segue-se a área da Educação, com dois inquiridos, correspondendo a 33,33% do total. Por último, a área de Psicologia é a menos representativa, com apenas um inquirido, o que constitui 16,67% da amostra. Conclui-se, assim, que as áreas sociais e humanas detêm a totalidade da formação dos inquiridos, com o Serviço Social a ser a formação mais comum.

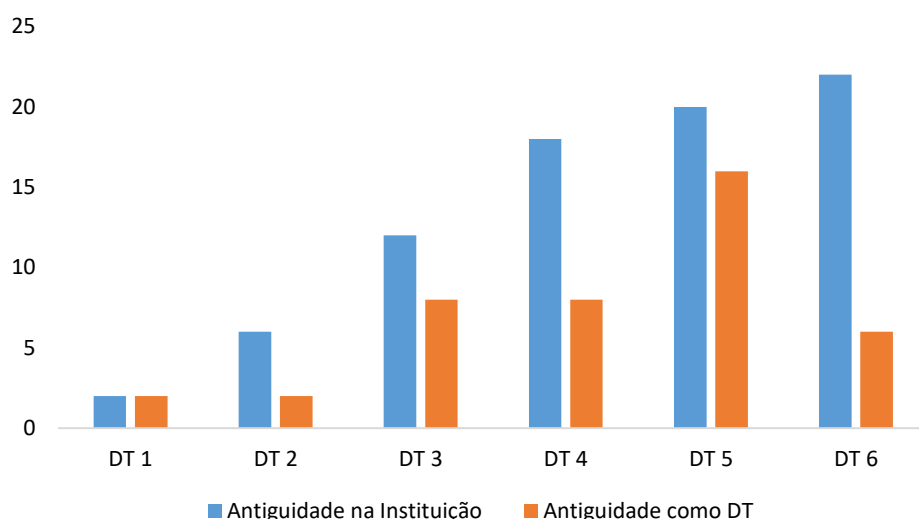
Tabela 2 - Qual a resposta social que gere

	Número	Porcentagem
Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI)	1	16,67%
Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)	1	16,67%
Lar de Infância e Juventude	1	16,67%
Centro de Acolhimento Temporário (CAT)	1	16,67%
Creche	1	16,67%
Pré-Escolar	1	16,67%
	6	100,00%

**Fonte:** Elaboração própria

A tabela sobre as respostas sociais geridas pelos inquiridos, num universo de seis participantes, revela uma distribuição de gestão totalmente uniforme. Cada uma das seis respostas apresentadas: Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, Serviço de Apoio Domiciliário, Lar de Infância e Juventude, Centro de Acolhimento Temporário, Creche e Pré-Escolar, é gerida por apenas um inquirido. Desta forma, todas as áreas têm o mesmo peso na amostra, representando 16,67% cada. A conclusão é que a gestão das respostas sociais na amostra não está concentrada em nenhum setor específico, abrangendo todas as valências mencionadas de forma igualitária.

Gráfico 3 - Anos de colaboração na instituição e anos de colaboração no cargo de direção técnica



**Fonte:** Elaboração própria

A análise do tempo de permanência na instituição dos seis inquiridos revela uma amostra caracterizada por uma elevada antiguidade e estabilidade no quadro de pessoal. O tempo de serviço varia consideravelmente entre um mínimo de dois anos e um máximo de vinte e dois anos.

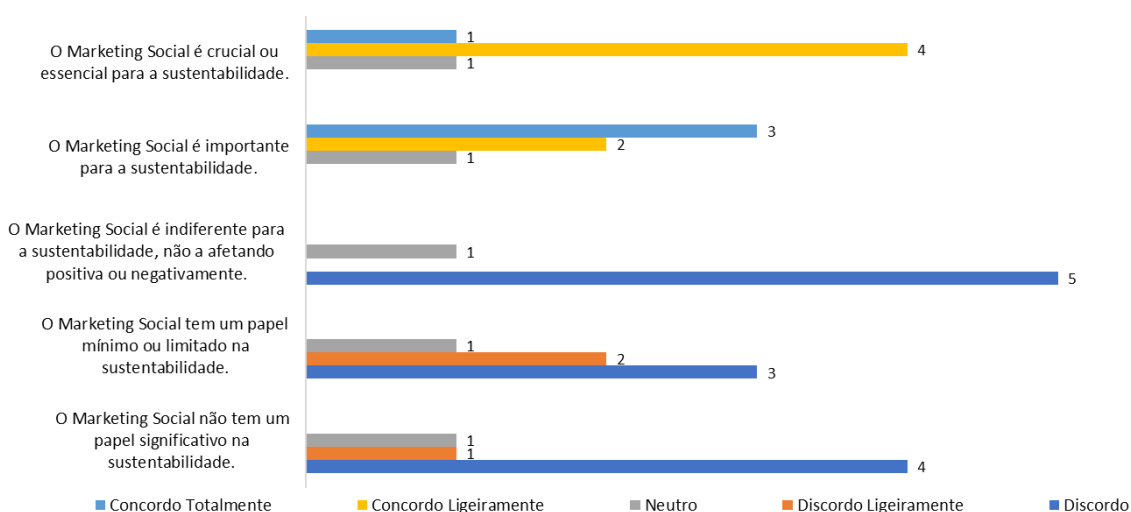
A média de permanência na instituição centra-se em cerca de 13,33 anos, um valor que é fortemente influenciado pela experiência da maioria dos inquiridos. Com efeito, quatro dos seis participantes registam um tempo de permanência igual ou superior a 12 anos, com dois a ultrapassarem as duas décadas de serviço (20 e 22 anos). Estes dados evidenciam que, de um modo geral, os diretores técnicos inquiridos são colaboradores com um profundo conhecimento

da instituição, sendo que apenas dois dos participantes têm menos de dez anos de serviço na mesma.

A análise do tempo de permanência na direção técnica dos seis inquiridos revela uma distribuição com maior concentração nas extremidades da experiência. O período de dois anos e o de oito anos partilham a maior representatividade na amostra, contando cada um com dois inquiridos, o que corresponde a 33,33% do total. Isto sugere que um terço dos diretores técnicos está em fase inicial, enquanto outro terço já possui uma experiência consolidada de oito anos.

Os restantes inquiridos distribuem-se de forma singular pelas restantes faixas: um inquirido tem seis anos de permanência, e um outro regista a maior longevidade na função, com dezasseis anos de serviço. Conclui-se que a experiência dos diretores técnicos inquiridos está dividida entre os que estão há pouco tempo no cargo e os que já demonstraram uma considerável antiguidade.

Gráfico 4 - Grau de Concordância sobre o Marketing Social ser uma ferramenta essencial para a sustentabilidade e relevância das Organizações do Terceiro Setor (Escala de 0 a 5).



Fonte: Elaboração própria

A análise revela que os inquiridos rejeitam de forma esmagadora a ideia de que o Marketing Social é indiferente ou tem um papel insignificante na sustentabilidade do Terceiro Setor. Cinco em seis inquiridos concordam que o Marketing Social é, pelo menos, importante para a sustentabilidade, com a maioria a concordar que a sua relevância é crucial. Apenas uma minoria se mantém neutra nas questões de valorização positiva, indicando um forte reconhecimento da importância desta ferramenta na amostra.

Gráfico 5 - Nível de Conhecimento dos Inquiridos sobre o Conceito de Marketing Social, opinião sobre a Necessidade de Maior Investimento em Marketing Social e promoção de ações de angariação de fundos



Fonte: Elaboração própria

A análise ao nível de conhecimento dos inquiridos sobre o conceito de Marketing Social, num total de seis participantes, demonstra uma unanimidade total. A totalidade dos inquiridos, ou seja, 100% da amostra, respondeu "Sim" à questão de saber em que consiste o Marketing Social. Este resultado indica que a amostra possui um conhecimento de base completo sobre a ferramenta em análise.

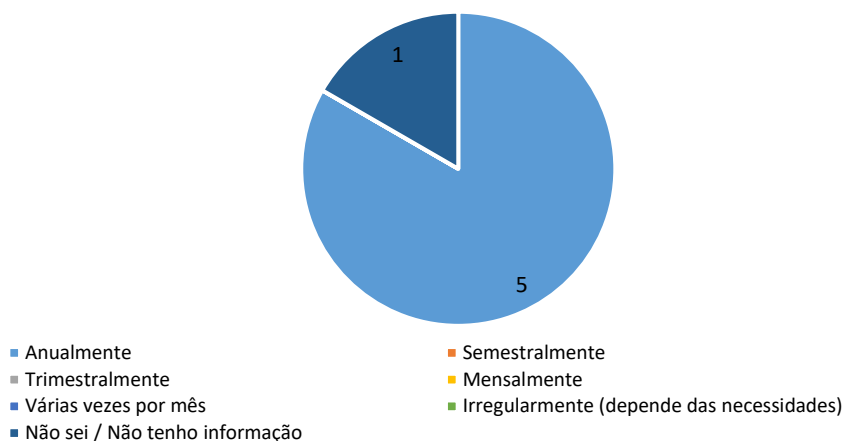
A análise à opinião dos seis inquiridos sobre a necessidade de maior aposta no Marketing Social por parte da sua instituição revela uma unanimidade total. A totalidade dos participantes, correspondendo a 100% da amostra, respondeu "Sim" à questão de saber se a instituição onde desempenham funções deveria investir mais nesta ferramenta. Este resultado sublinha a perceção generalizada da necessidade de reforçar o uso do Marketing Social no contexto institucional, por parte de todos os diretores técnicos inquiridos.

O gráfico, que se refere à promoção de ações de angariação de fundos na organização social dos inquiridos, num total de seis participantes, demonstra que a grande maioria das vezes a instituição promove ativamente estas ações.

Especificamente, cinco inquiridos, o que corresponde a 83% da amostra, consideram que a sua organização realiza iniciativas de angariação de fundos. Por outro lado, apenas um inquirido, totalizando 17%, indicou que a sua instituição não promove tais ações.

Conclui-se que o recurso a estratégias de angariação de fundos é uma prática comum e generalizada entre as respostas sociais representadas pelos diretores técnicos inquiridos.

Gráfico 6 - Com que frequência são realizadas as ações de angariação de fundos

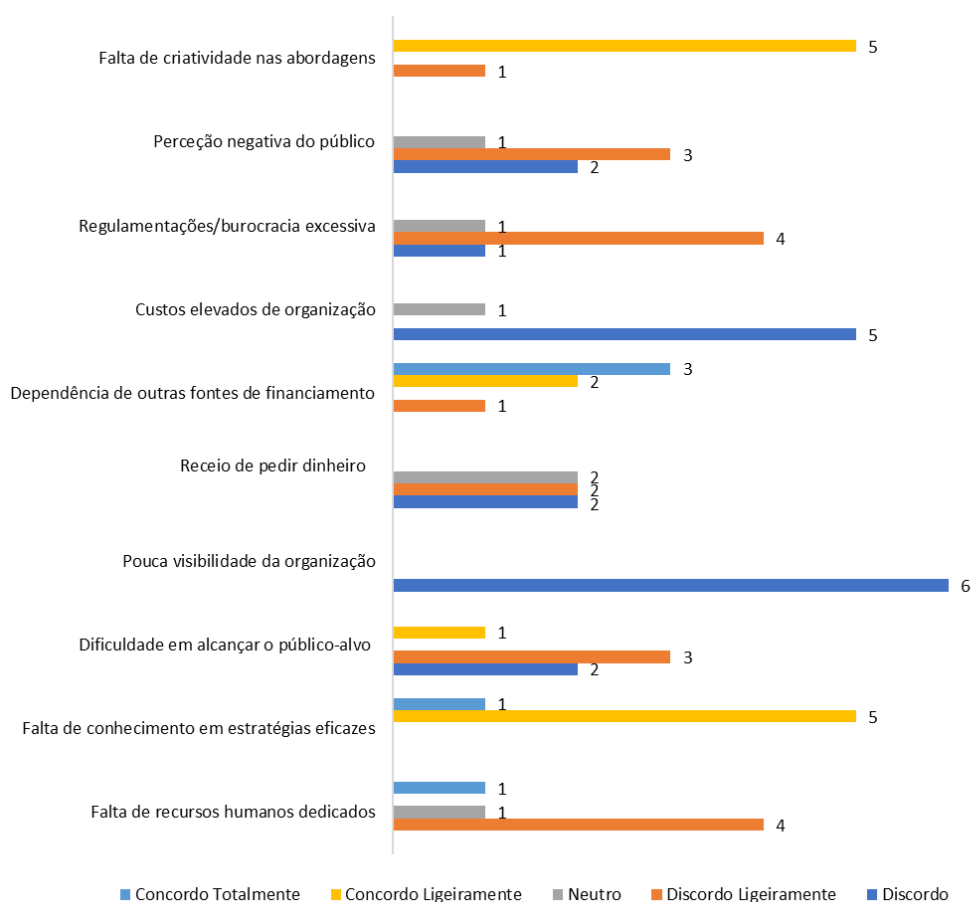


**Fonte:** Elaboração própria

A análise da frequência de realização de ações de angariação de fundos revela que, entre os inquiridos que promoveram estas ações, a prática é fortemente orientada para o período anual. Dos seis participantes, cinco (correspondendo a 83%) indicaram que as ações são promovidas anualmente.

É notável que nenhum inquirido tenha reportado a realização destas ações com uma frequência superior (semestral, trimestral ou mensal), nem de forma irregular. Apenas um inquirido (17%) não dispunha de informação para responder à questão. Conclui-se que as instituições representadas na amostra, quando promovem a angariação de fundos, tendem a fazê-lo numa base não intensiva, limitando-se, na grande maioria, a um evento anual.

Gráfico 7 - Grau de concordância sobre as razões para a reduzida ocorrência de ações de angariação de fundos (escala de 0 a 5)



**Fonte:** Elaboração própria

A análise das razões para a possível existência de poucas ações de angariação de fundos revela um conjunto de percepções mistas entre os inquiridos, mas com grande destaque para a falta de conhecimento em estratégias e a dependência de outras fontes de financiamento.

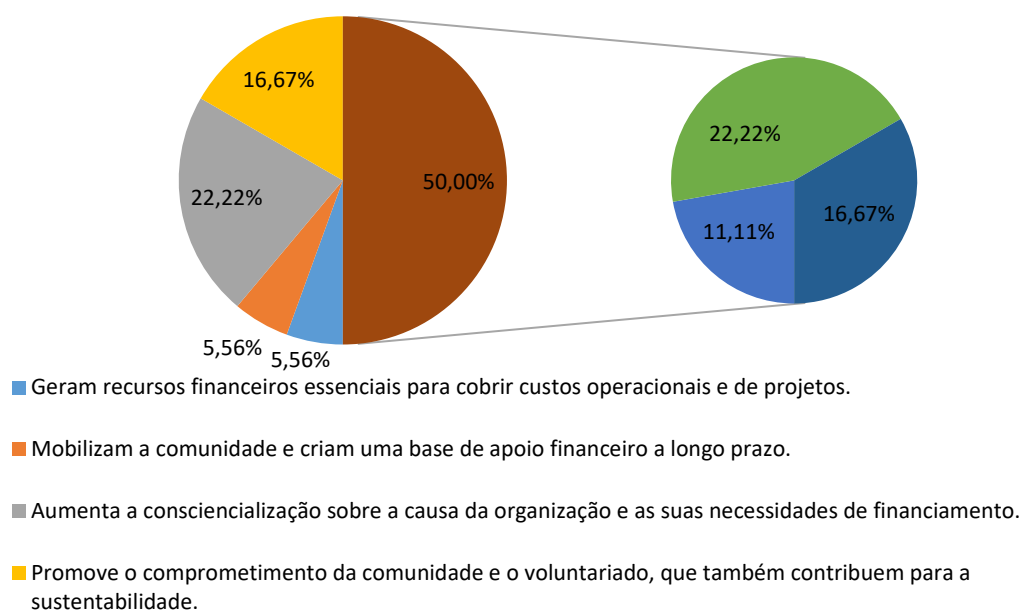
As duas razões mais consensuais que justificam a reduzida angariação de fundos são a falta de conhecimento em estratégias eficazes e a dependência de outras fontes de financiamento, com cinco a seis inquiridos a concordarem com ambas. A falta de criatividade nas abordagens é também vista como um fator limitador por cinco inquiridos.

Por outro lado, os inquiridos rejeitam de forma veemente que a pouca angariação de fundos se deva à pouca visibilidade da organização, com 100% da amostra a discordar, e aos custos elevados de organização. Outros fatores, como a falta

de recursos humanos dedicados e o receio de pedir dinheiro, apresentam opiniões mais divididas, mas a maioria tende a discordar que sejam os principais entraves.

Conclui-se que o principal obstáculo percebido à angariação de fundos é de natureza estratégica e de dependência financeira, e não de visibilidade ou de custos operacionais.

Gráfico 8 -Mecanismos de Contribuição para a Sustentabilidade através de Angariação de Fundos e Marketing Social



**Fonte:** Elaboração própria

A análise aos mecanismos de contribuição do Marketing Social e da Angariação de Fundos para a sustentabilidade revela que os inquiridos valorizam primariamente o papel destas ferramentas na consciencialização e no relacionamento com os doadores.

As duas opções mais selecionadas, que representam 22,22% do total de respostas cada, destacam que a principal contribuição reside em aumentar a consciencialização sobre a causa e as necessidades de financiamento e em construir relacionamentos duradouros com doadores para garantir o apoio financeiro contínuo.

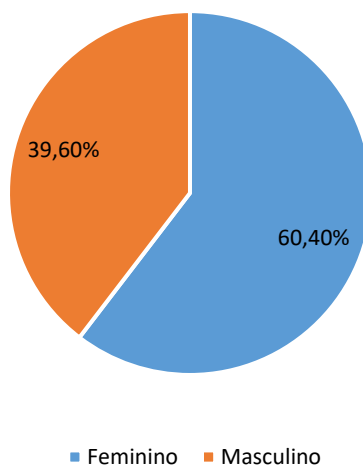
De seguida, com 16,67% das menções, surgem a capacidade de promover o comprometimento da comunidade e o voluntariado e o papel das mensagens de

marketing social que destacam o impacto dos donativos. As opções focadas diretamente na geração de recursos financeiros para custos operacionais e na mobilização da comunidade para apoio a longo prazo foram as menos votadas, com apenas uma menção cada.

Conclui-se, assim, que os diretores técnicos consideram que a sustentabilidade é mais favorecida pela construção de uma base de apoio bem informada e ligada à organização, do que apenas pela geração imediata de fundos.

### 3.2. Análise do Questionário à População do Concelho

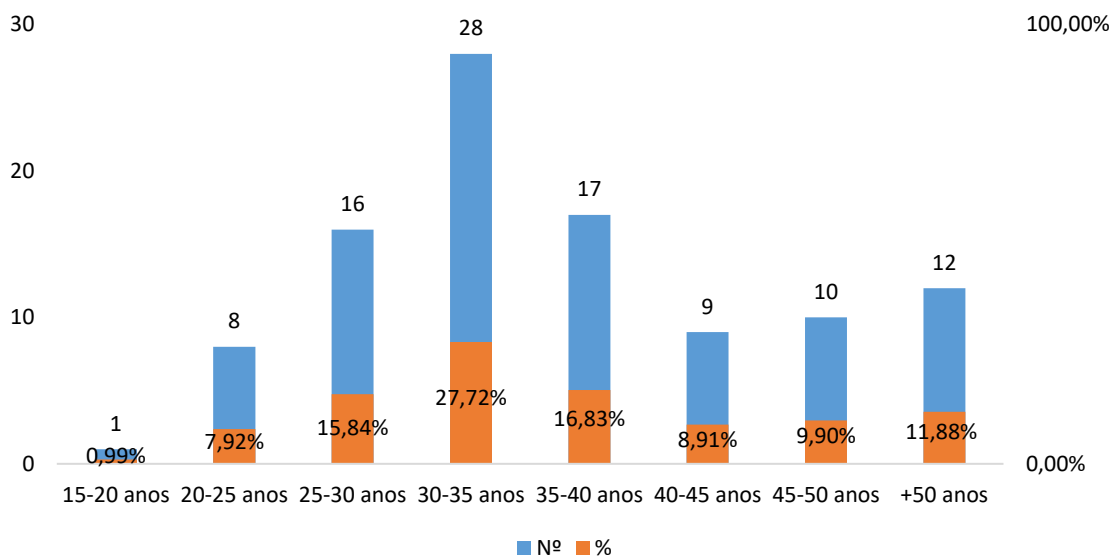
Gráfico 9 - Género dos inquiridos



**Fonte:** Elaboração própria

A amostra do estudo de caso é composta por 101 inquiridos e é dominada pelo género Feminino (61 participantes; 60,40%). O género Masculino representa 39,60% (40 indivíduos). Não houve registos na opção "Prefiro não dizer". Esta disparidade de género é crucial, pois as conclusões do estudo tenderão a refletir mais acentuadamente as perceções e experiências do público feminino sobre a utilização das ferramentas de marketing social.

Gráfico 10 - Faixa etária dos inquiridos



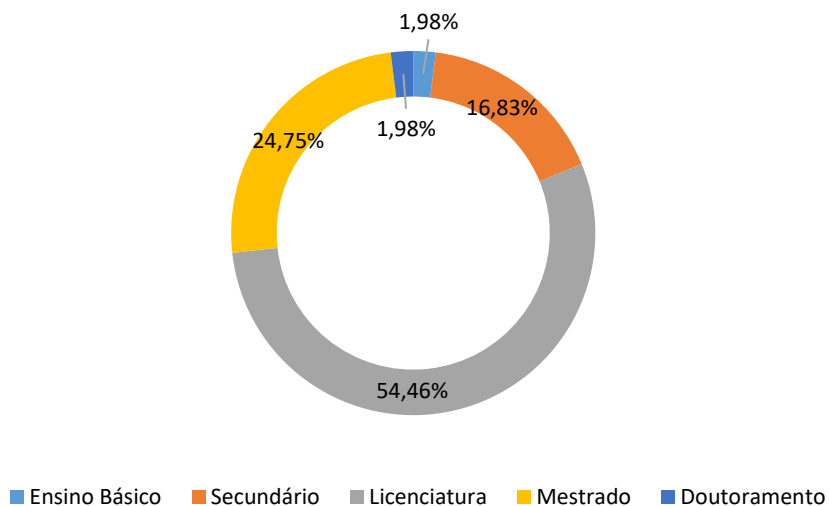
Fonte: Elaboração própria

A amostra do estudo (101 inquiridos) demonstra um nível de escolaridade muito elevado. A grande maioria dos respondentes, 90,10%, possui pelo menos o grau de Licenciatura.

O nível de Ensino Superior Completo é o mais frequente, abrangendo 51,49% dos participantes, seguido pelo Mestrado com 27,72%.

Esta concentração sugere que as conclusões sobre as ferramentas de marketing social refletem sobretudo a perspectiva de um público altamente qualificado e com formação académica avançada.

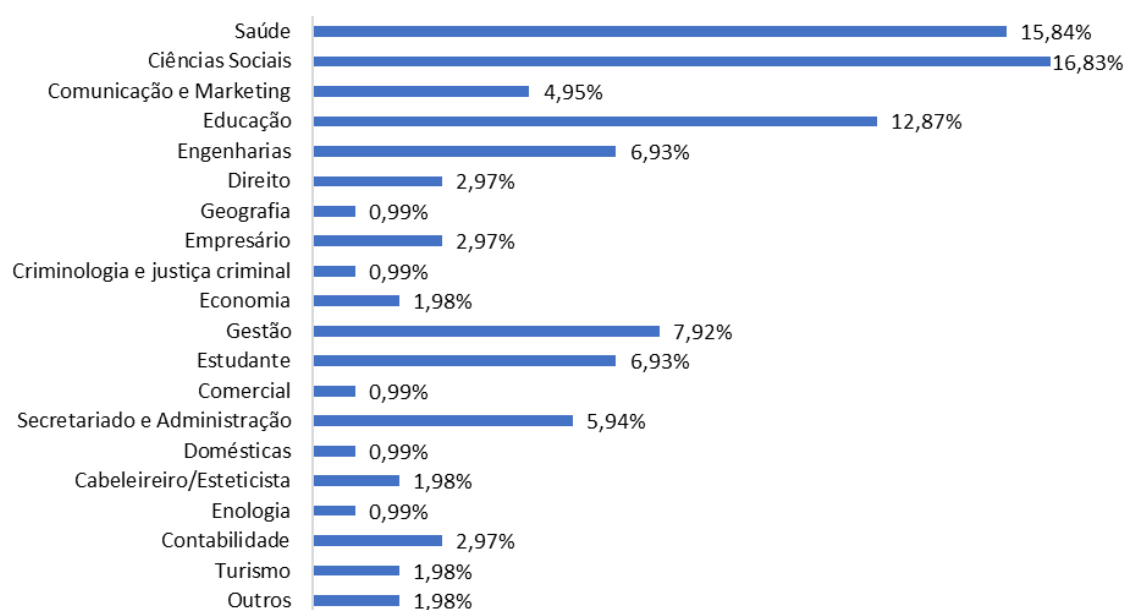
Gráfico 11 - As habilitações literárias dos inquiridos



**Fonte:** Elaboração própria

A amostra (101 inquiridos) possui um nível de escolaridade predominantemente alto. Quase todos os participantes, 90,10%, têm pelo menos uma Licenciatura. O grau mais comum é o Ensino Superior Completo (54,46%), seguido pelo Mestrado (24,75%). Esta forte qualificação sugere que o estudo de caso reflete a perspectiva de um público altamente instruído.

Gráfico 12 - A área de formação dos inquiridos



**Fonte:** Elaboração própria

A análise da distribuição da área de formação dos inquiridos, num universo de 101 menções de formação, revela uma clara concentração nas áreas das Ciências Sociais e da Saúde.

As áreas com maior representatividade são as Ciências Sociais, com 17 menções (16,83% do total), e a Saúde, com 16 menções (15,84% do total), as quais, em conjunto, perfazem quase um terço das respostas. A área da Educação é a terceira mais expressiva, com 13 menções (12,87%). Seguem-se as áreas de Gestão (7,92%) e Engenharias (6,93%).

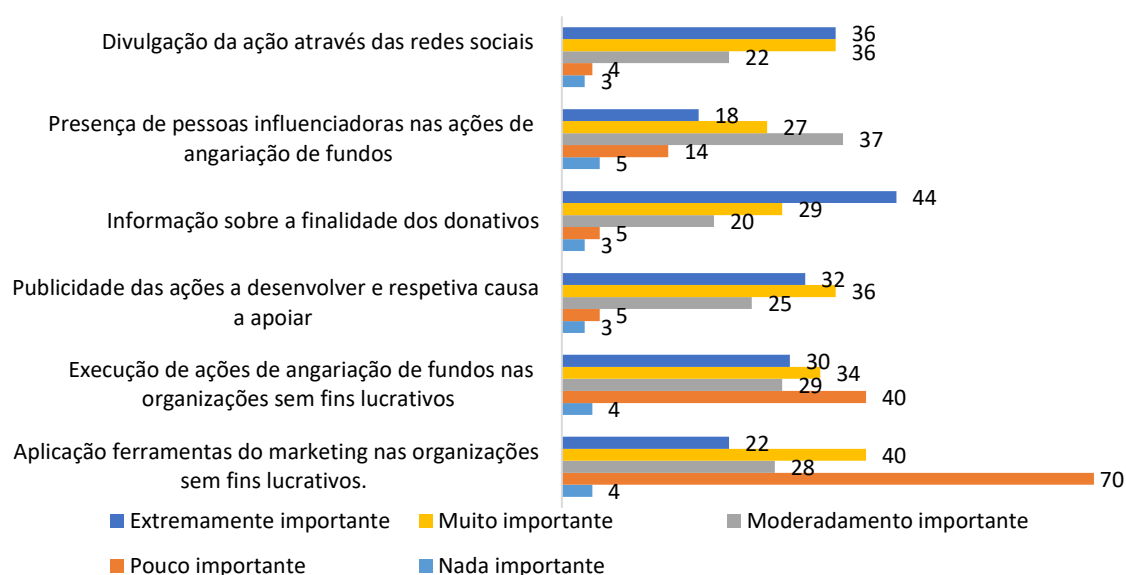
É de notar uma grande dispersão de menções em categorias com menos de 3% de representatividade cada, como Direito, Empresário, Criminologia e Justiça Criminal, Economia, entre outras.

Conclui-se que a amostra de inquiridos possui uma forte base formativa em áreas humanitárias, sociais e de saúde, com a formação em Ciências Sociais a ser a mais comum.

A análise ao nível do conhecimento dos inquiridos sobre a definição de Marketing Social, num universo de 101 participantes, demonstra que o conceito é amplamente conhecido na amostra.

Uma larga maioria de inquiridos, 83 pessoas, o que corresponde a 82,20% do total, afirma que sabe em que consiste o Marketing Social. Por contraste, uma minoria significativa de 18 inquiridos (17,80%) admite não conhecer o conceito. Conclui-se que, apesar de o conceito não ser universalmente conhecido, existe uma forte familiaridade com a definição de Marketing Social entre os inquiridos.

Gráfico 13 . Grau de Importância Atribuída a Diversos Fatores (Escala de 0 a 5)



**Fonte:** Elaboração própria

A análise do grau de importância atribuída aos diversos fatores revela que os inquiridos demonstram uma forte valorização de aspetos relacionados com a transparência e a divulgação eficaz, e uma perceção mais neutra ou de menor importância sobre a utilização de ferramentas de marketing de forma genérica. O fator "Informação sobre a finalidade dos donativos" é o que regista a maior importância (com 44 votos em "Extremamente Importante"), sublinhando que a

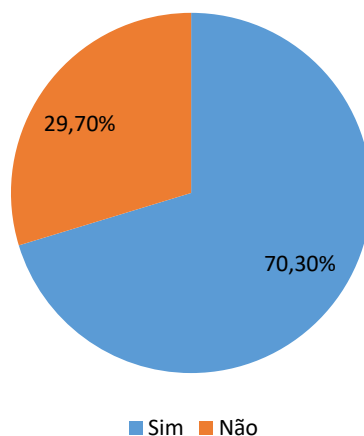
transparência e a prestação de contas são o aspecto mais crucial para os inquiridos.

A "Publicidade das ações" e a "Divulgação da ação através das redes sociais" também são altamente valorizadas (totalizando 68 votos nas categorias de maior importância para ambas), o que indica que a comunicação eficaz e o uso estratégico das plataformas digitais são vistos como fundamentais.

Por outro lado, a "Aplicação de ferramentas do marketing nas organizações" é o fator que concentra o maior número de votos em "Pouco Importante" (70 menções), sugerindo que o conceito genérico de marketing é o menos valorizado. A "Presença de pessoas influenciadoras" é encarada de forma moderada ou com menor importância, não sendo vista como um aspecto crítico para o sucesso.

Conclui-se que os inquiridos priorizam a transparência no uso dos fundos e a comunicação assertiva da causa como os principais impulsionadores da importância.

Gráfico 14 - Frequência de Realização de Donativos (Financeiros ou Materiais) para Organizações Sem Fins Lucrativos



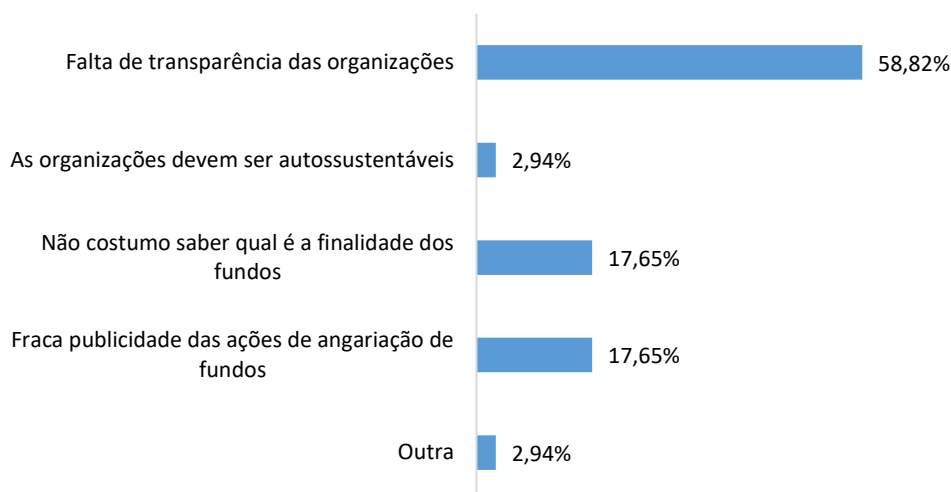
**Fonte:** Elaboração própria

A análise à participação dos inquiridos em ações de donativos (sejam eles financeiros ou de bens materiais/alimentares) para organizações sem fins lucrativos revela que o ato de doar é uma prática comum e majoritária na amostra.

Uma clara maioria dos participantes, num total de 71 pessoas, o que corresponde a 70,30% da amostra, afirma que costuma fazer donativos. Pelo contrário, 30 inquiridos (29,70%) indicaram que não têm esse hábito.

Conclui-se que existe uma forte cultura de doação entre os inquiridos, com mais de dois terços dos participantes a demonstrarem um envolvimento ativo no apoio a instituições sem fins lucrativos.

Gráfico 15 - Motivos para não doar a instituições sem fins lucrativos



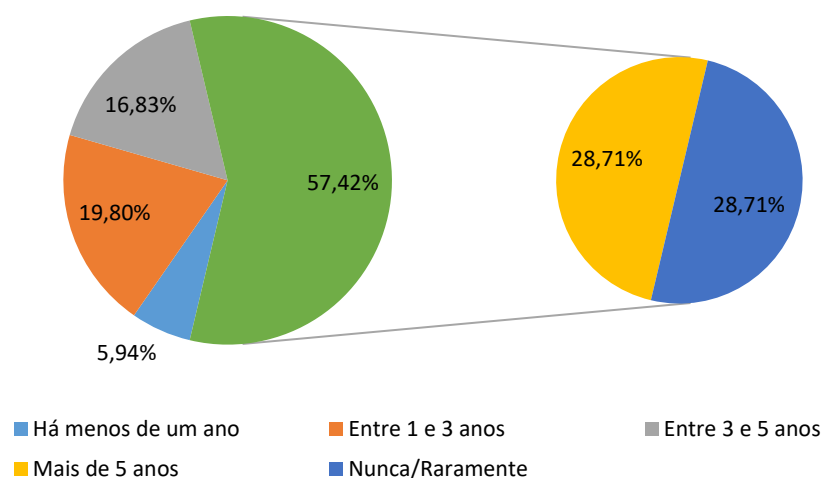
**Fonte:** Elaboração própria

A análise aos motivos que levam os inquiridos a não realizar donativos revela uma preocupação dominante com a transparência das organizações.

O motivo mais frequentemente apontado é a "Falta de transparência das organizações", que recolheu 20 menções e representa a maioria esmagadora das respostas, com 58,82% do total. Este resultado sublinha que a confiança na gestão e a clareza sobre o destino dos fundos são o principal entrave à doação. As duas razões seguintes, que partilham a mesma relevância (17,65% cada), estão relacionadas com a comunicação e a informação: a falta de conhecimento sobre a finalidade da angariação de fundos e a fraca publicidade das ações.

Os resultados indicam que, para os inquiridos que não doam, o principal obstáculo é a desconfiança na transparência institucional, seguida da insuficiência na comunicação da finalidade e da fraca divulgação das ações de angariação de fundos.

Gráfico 16 - Tempo de Apoio (em anos/períodos) a Instituições Sem Fins Lucrativos



**Fonte:** Elaboração própria

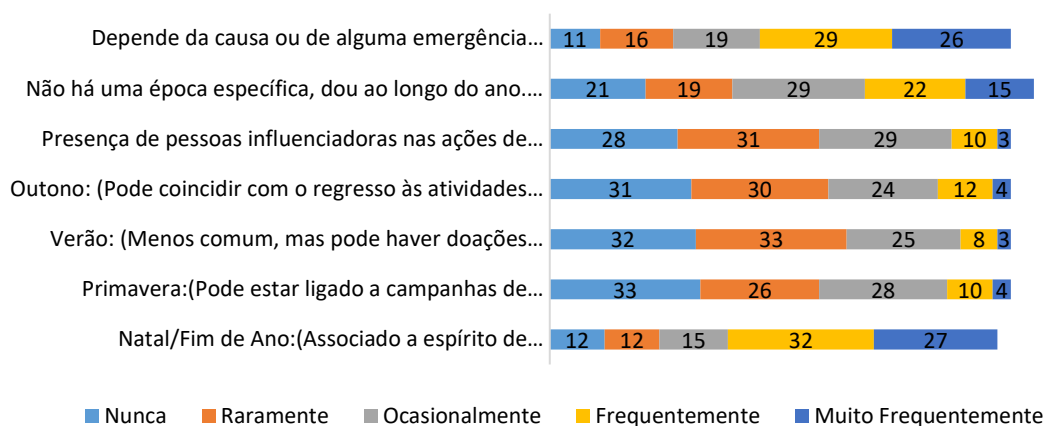
A análise do tempo de apoio a instituições sem fins lucrativos por parte dos inquiridos, num universo de 101 participantes, revela uma distribuição de apoio polarizada entre a experiência consolidada e a ausência de apoio.

As duas categorias com maior representatividade são o "Mais de 5 anos" e o "Nunca/Raramente", ambas com 29 inquiridos o que corresponde a 28,71% cada. Isto sugere que cerca de dois quintos da amostra apoia as instituições há muito tempo, mas que, em simultâneo, dois quintos da amostra não tem o hábito de o fazer.

As categorias intermédias de apoio (entre 1 e 5 anos) são as menos expressivas, e o apoio mais recente ("Há menos de um ano") é o menos comum de todos (5,94%).

Conclui-se que a amostra possui uma forte base de doadores fidelizados, que contrasta significativamente com o número de inquiridos que não têm o hábito de apoiar.

Gráfico 17 - Frequência de Realização de Donativos por Época do Ano (Escala de 0 a 5)



**Fonte:** Elaboração própria

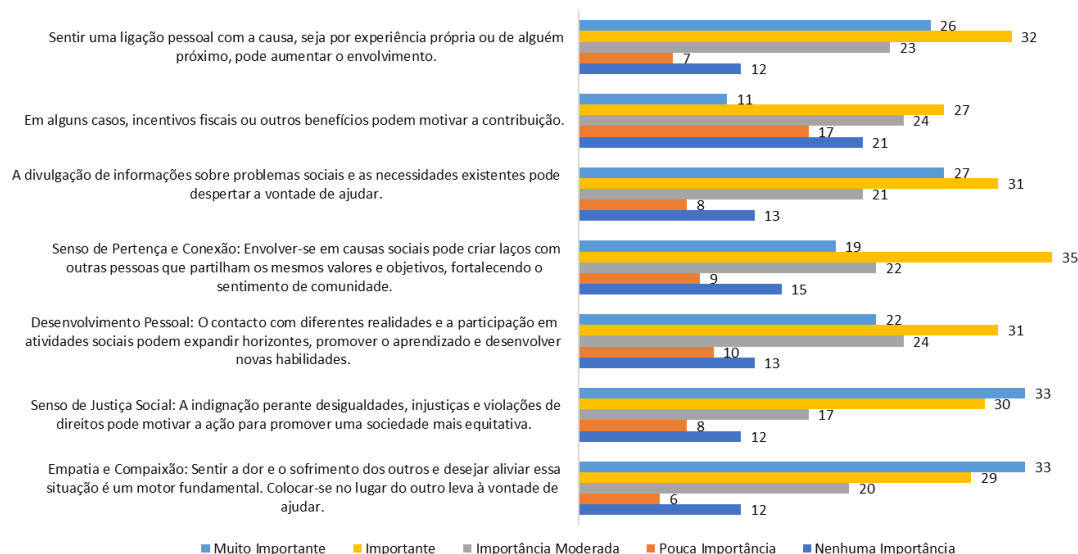
A análise à frequência de realização de donativos por época do ano revela uma forte concentração no período do Natal/Fim de Ano e uma elevada frequência em doações motivadas por causas específicas ou emergências.

O Natal/Fim de Ano é claramente a época mais importante, com 59 menções nas categorias de maior frequência, confirmando a associação do final do ano com o espírito de generosidade. De seguida, as doações que dependem da causa ou de alguma emergência específica registam também uma alta frequência (55 menções), indicando que grande parte do apoio é reacional.

Por outro lado, o verão, primavera e o outono, são as épocas em que a doação é menos frequente, com a maioria das menções concentrada nas categorias "Nunca" e "Raramente".

Pode-se assim dizer, que os donativos são maioritariamente sazonais (concentrados no Natal) ou reacionais (motivados por necessidades), havendo uma baixa taxa de doação sistemática nos restantes períodos do ano.

Gráfico 18 - Grau de Importância das Motivações para Contribuir para Causas Sociais (Escala de 0 a 5)



Fonte: Elaboração própria

A análise do grau de importância das motivações para contribuir para causas sociais revela que os inquiridos são primariamente movidos por fatores emocionais e éticos, com menos peso atribuído aos incentivos fiscais e benefícios pessoais.

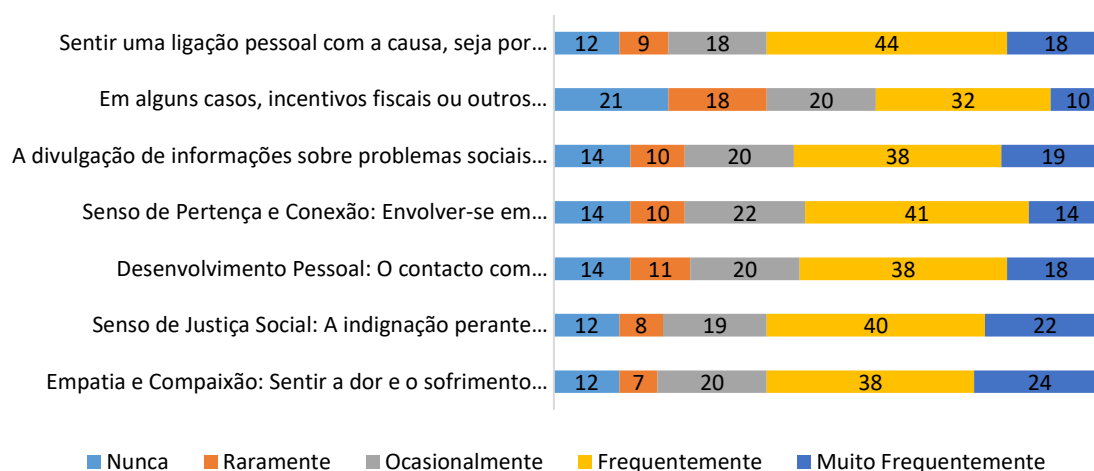
As duas motivações mais fortes, que registam o maior número de menções nas categorias de maior importância, são a empatia e compaixão e o sentido de justiça social. Em conjunto, estas razões de natureza intrínseca e ética são as que mais impulsionam a vontade de ajudar.

Outras motivações altamente valorizadas são o sentir uma ligação pessoal com a causa (seja por experiência própria ou de terceiros) e a divulgação de informações sobre problemas e necessidades, que sublinha a importância de uma comunicação eficaz.

Por outro lado, os Incentivos fiscais ou outros benefícios registam o maior número de votos nas categorias de menor importância, sugerindo que os benefícios tangíveis são os menos importantes para a decisão de contribuir.

Conclui-se que a decisão de doar é predominantemente impulsionada por fatores humanitários (empatia e justiça social), sendo os benefícios fiscais vistos como secundários.

Gráfico 19 - Frequência de Contribuição para Causas Sociais por Tipo de Motivação (Escala de 0 a 5)



**Fonte:** Elaboração própria

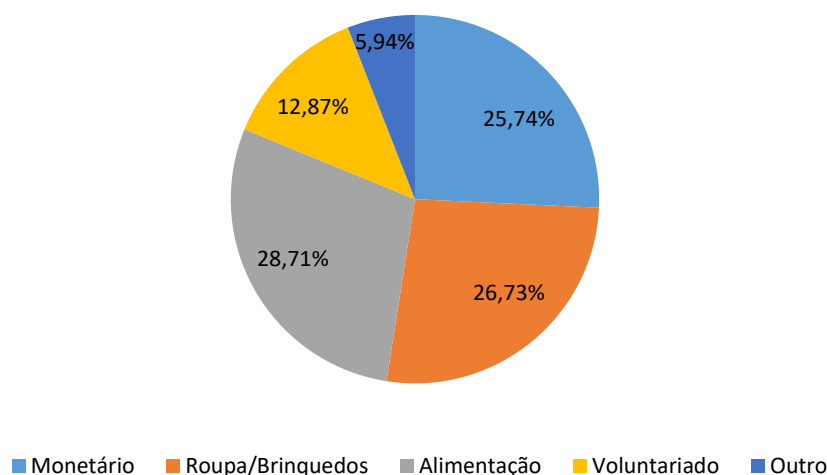
A análise da frequência de contribuição para causas sociais, motivada por diferentes fatores, revela que as doações são feitas com maior frequência quando existe uma ligação pessoal forte ou são impulsionadas por valores éticos e emocionais.

O fator que mais consistentemente leva à doação é "Sentir uma ligação pessoal com a causa", que registou o maior número de menções em "Muito Frequente". Seguem-se de perto as motivações éticas, como o Senso de Justiça Social e a Empatia e Compaixão, que são os motores primários da ação.

Em contrapartida, os "Incentivos fiscais ou outros benefícios" são o fator que menos consistentemente leva à contribuição frequente, registando o maior número de votos nas categorias de "Nunca" e "Raramente".

Conclui-se que a frequência de contribuição está intrinsecamente ligada a fatores emocionais e éticos, e que o impacto da doação, percebido através destes valores, é o que mantém o envolvimento, sendo a motivação financeira/fiscal a menos eficaz para gerar contribuições regulares.

Gráfico 20 - Tipo de Apoio Fornecido às Instituições Sem Fins Lucrativos



**Fonte:** Elaboração própria

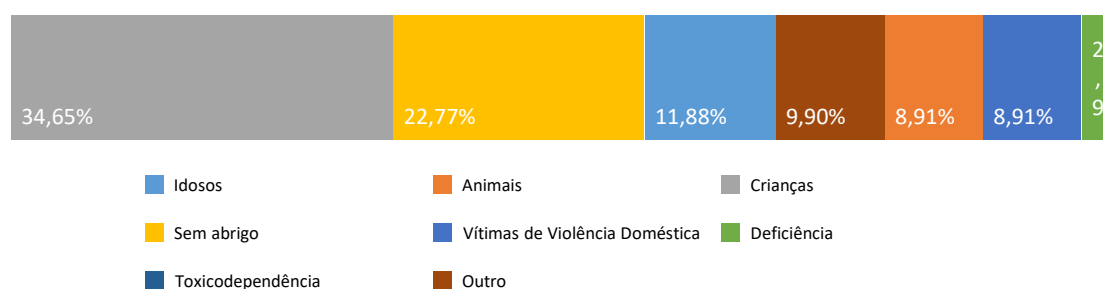
A análise ao tipo de apoio fornecido às instituições sem fins lucrativos revela que o auxílio em bens materiais e alimentação é a forma de contribuição mais comum, superando ligeiramente os donativos monetários e o voluntariado.

As três formas de apoio mais mencionadas são: alimentação (28,71% do total), roupa/brinquedos (26,73%) e monetário (25,74%). Estes dados demonstram que, para os inquiridos, o apoio em bens de necessidade básica e bens tangíveis é ligeiramente preferido à contribuição puramente monetária.

O Voluntariado é a forma de apoio menos comum entre as principais categorias, com apenas 12,87% das menções.

Conclui-se que o apoio dos inquiridos é predominantemente de natureza material e tangível, concentrado em bens de primeira necessidade, em detrimento do apoio em tempo (voluntariado).

Gráfico 21 . Causas Sociais Mais Apoiadas pelos Inquiridos



**Fonte:** Elaboração própria

A análise do gráfico revela uma distribuição clara das preferências de apoio social por parte dos inquiridos, totalizando 101 menções.

As Crianças destacam-se como a causa social que recebe o maior apoio, representando mais de um terço do total das respostas, com 35 inquiridos, o que corresponde a 34,65%.

Em segundo lugar, surgem as pessoas Sem-Abrigo, que obtêm um apoio significativo de 23 inquiridos, o que perfaz 22,77% do total.

Os Idosos completam o pódio, sendo a terceira causa mais apoiada com 12 menções, ou seja, 11,88%.

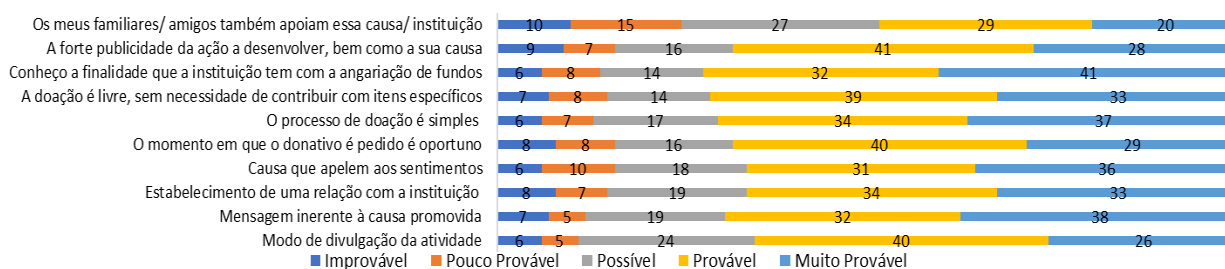
De seguida, temos a categoria "Outro", que engloba 10 respostas (9,90%), indicando que quase 10% do apoio se direciona para causas não especificadas nas categorias principais.

Existe um empate no quinto lugar entre duas causas: o apoio aos Animais e às Vítimas de Violência Doméstica, ambas com 9 menções cada, correspondendo a 8,91% do total de respostas.

Por fim, as causas que recebem menor apoio são as relativas à Deficiência, com apenas 3 inquiridos (2,97%), e a Toxicodependência, que não registou qualquer apoio nesta amostra, totalizando 0 menções (0,00%).

Em suma, o foco do apoio social dos inquiridos recai esmagadoramente sobre as Crianças, as pessoas Sem-Abrigo e os Idosos, que em conjunto reúnem 69,30% do apoio total.

Gráfico 22 - Impacto da Comunicação/Angariação na Decisão de Contribuir (Escala 0-5)



Fonte: Elaboração própria

A análise do gráfico sobre o Impacto da Comunicação/Angariação na Decisão de Contribuir estabelece que a motivação do doador assenta essencialmente na confiança e na conveniência.

A transparência é o fator primordial: o conhecimento da finalidade dos fundos (73 respostas no agregado "Provável/Muito Provável") e a mensagem clara e relevante da causa (70 respostas) são os maiores catalisadores da decisão.

A simplicidade do processo de doação e a liberdade de contribuir sem imposição de itens específicos surgem como requisitos cruciais (71 e 72 respostas, respetivamente), mostrando que a facilidade na execução do donativo é vital.

A oportunidade do pedido (69 respostas) e a eficácia do modo de divulgação (66 respostas) também se revelam determinantes para a campanha.

Em contraste, o apoio de familiares/amigos é o fator menos influente (25 respostas em "Improvável/Pouco Provável"), sugerindo que a decisão de contribuir é primariamente pessoal e racional, baseada na credibilidade da instituição e na clareza da causa.

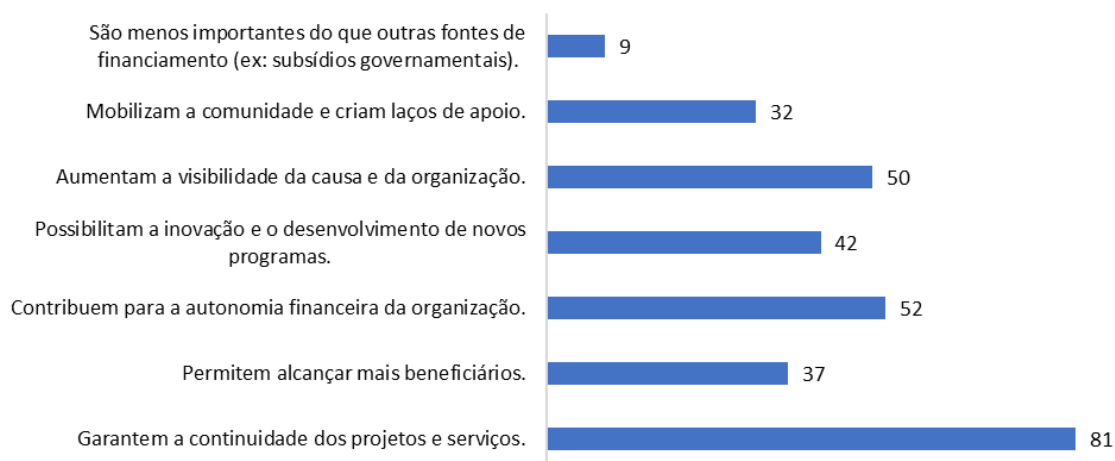
Em suma, o sucesso da angariação depende da priorização da transparência na utilização dos fundos, da clareza da mensagem e de um processo de doação desburocratizado.

A questão da relevância do conhecimento da finalidade dos fundos, demonstra que 100% (101 inquiridos) da amostra são doadores habituais.

Este facto é crucial para a análise do Conhecimento da Finalidade dos Fundos. Uma vez que todos os inquiridos já têm o hábito de doar, a elevada importância que atribuem à transparência não é um fator que os motiva a doar *pela primeira vez*, mas sim um critério de seleção rigoroso.

Isto significa que a clareza sobre o destino do donativo é um elemento decisivo usado por este público para escolher qual instituição ou campanha consideram mais credível, reforçando a necessidade vital de transparência por parte das organizações.

Gráfico 23 - Importância das Ações de Angariação de Fundos para a Sustentabilidade das Organizações na perspetiva dos Inquiridos



**Fonte:** Elaboração própria

A análise da perceção dos inquiridos sobre a importância das ações de angariação de fundos para a sustentabilidade das Organizações Sem Fins Lucrativos revela um consenso sobre as prioridades operacionais e estratégicas. O fator considerado mais vital é "Garantem a continuidade dos projetos e serviços", com 80,20% das escolhas, o que estabelece a angariação de fundos como um pilar essencial para a sobrevivência e a estabilidade operacional das OSFL. Este foco na sustentabilidade é imediatamente seguido pela prioridade em "Contribuir para a autonomia financeira da organização" (51,49%), sublinhando o valor da independência face a fontes de financiamento externas e voláteis. Em terceiro lugar, surge o reconhecimento de que estas ações "Aumentam a visibilidade da causa e da organização" (49,50%), conferindo à angariação um papel estratégico de divulgação.

Em suma, a perspetiva dominante é que a angariação de fundos não é apenas uma fonte de receita complementar, mas sim um mecanismo insubstituível para garantir a estabilidade, a independência e o alcance das organizações sem fins lucrativos.

No que consiste ao resumo e à discussão dos resultados do questionário aos Diretores Técnicos das Respostas Sociais, da Santa Casa da Misericórdia de Lamego, revelam um quadro de liderança experiente e uma consciência aguda das limitações estratégicas no Terceiro Setor.

A análise dos questionários aplicados aos Diretores Técnicos das Respostas Sociais da Santa Casa da Misericórdia de Lamego e à população do concelho permite obter uma visão integrada sobre a perceção do Marketing Social, da angariação de fundos e da sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor. A interpretação dos dados considera não apenas as percentagens, mas também os padrões de comportamento, motivações e implicações estratégicas, estabelecendo confronto com autores como Kotler & Lee (2020), Morais (2018) e Schneider & Bins Luce (2019).

A amostra de Diretores Técnicos é caracterizada pela homogeneidade de género (100% feminino) e elevada antiguidade institucional, com média de permanência de 13,33 anos. Esta estabilidade proporciona validade às perceções, baseadas num profundo conhecimento do funcionamento interno das instituições, que abrangem de forma uniforme diversas valências sociais (ERPI, SAD, Lar de Infância, Creche, entre outras). Existe consenso absoluto quanto ao conhecimento do Marketing Social e à necessidade de investimento nesta área. Este reconhecimento sublinha, porém, uma lacuna de implementação: os diretores compreendem a importância estratégica da ferramenta, mas sentem carência na sua aplicação efetiva.

A angariação de fundos é prática comum (83%), mas apresenta frequência limitada e anual, refletindo uma abordagem pontual e reativa. Os principais obstáculos identificados são de natureza estratégica, falta de *know-how* em estratégias eficazes e dependência de fontes externas de financiamento, enquanto fatores como visibilidade ou custos operacionais são considerados secundários. Os Diretores Técnicos valorizam a contribuição do Marketing Social e da angariação de fundos não apenas pela geração imediata de receita, mas sobretudo pela capacidade de aumentar a consciencialização sobre a causa e construir relacionamentos duradouros com os doadores. Em síntese, a sustentabilidade é percebida como resultado de uma base de apoio informada e fidelizada, sendo o desafio central a capacitação e o desenvolvimento de *know-how* estratégico, para ultrapassar o modelo de eventos anuais.

As implicações práticas sugerem a necessidade de:

- Formação contínua em Marketing Social e *Fundraising*: indo além de eventos pontuais, focando em estratégias digitais, segmentação de

- doadores e *storytelling* para reforçar a transparência, principal fator de decisão dos doadores;
- Transição para um modelo de angariação contínuo e diversificado, com plano de comunicação anual, múltiplos pontos de contacto e Programa de Doadores Regulares, garantindo continuidade do apoio;
  - Gestão de relacionamento com o doador, através de mecanismos de reconhecimento e feedback transparente, como relatórios anuais de impacto, reforçando a confiança e consolidando relações duradouras.
  - A análise da população do concelho (n=101) revela predominância feminina (60,40%) e elevado nível de escolaridade (90,10% com licenciatura ou superior), indicando um público altamente qualificado, crítico e sensível às causas sociais. As áreas de formação mais representadas são Ciências Sociais e Saúde, reforçando uma tendência humanista e afinidade natural com temáticas de solidariedade, bem-estar coletivo e responsabilidade social.

Relativamente ao Marketing Social, 82,20% dos inquiridos afirmam ter conhecimento do conceito, evidenciando familiaridade com estratégias de comunicação aplicadas a causas sociais e diferenciação em relação ao marketing comercial. Os fatores mais valorizados em campanhas de angariação de fundos são transparência na utilização dos donativos, publicidade das ações e divulgação digital, enquanto o marketing genérico e a presença de influenciadores têm menor relevância. Isto confirma a literatura de Kotler & Lee (2020), que aponta a confiança e clareza como determinantes centrais para o engajamento do doador.

A prática de doação é significativa: 70,3% realizam donativos habituais, embora haja polarização entre doadores fidelizados e cidadãos menos envolvidos. O apoio é predominantemente material e tangível (alimentos, roupas, brinquedos), ligeiramente superior aos donativos monetários e ao voluntariado, refletindo preferência por impacto imediato. As causas mais apoiadas são crianças, pessoas sem-abrigo e idosos (69,3%), demonstrando orientação solidária para grupos vulneráveis. O período de maior doação é o Natal/Fim de Ano e em situações de emergência, indicando comportamento reativo e sazonal.

As motivações para contribuir são essencialmente éticas e emocionais, com destaque para empatia, compaixão e sentido de justiça social, enquanto

incentivos fiscais ou benefícios pessoais são secundários. Entre os que não doam, a principal barreira é a falta de transparência das organizações, seguida da insuficiência de informação sobre a finalidade dos donativos, destacando a confiança institucional como critério determinante.

Ao confrontar percepções internas (Diretores Técnicos) e externas (população), observam-se convergências e divergências:

Convergência: ambos reconhecem a relevância estratégica do Marketing Social e da angariação de fundos, valorizando a construção de relações duradouras com os doadores.

Divergência: enquanto os Diretores percebem limitações operacionais (eventos anuais, falta de *know-how*), a população evidencia expectativa de continuidade, transparência e comunicação eficaz, indicando lacunas na execução institucional.

A análise integrada demonstra que a sustentabilidade das organizações depende da sinergia entre competência interna e percepção externa. A SCML necessita de desenvolver *know-how* estratégico para transformar ações pontuais em programas contínuos, enquanto assegura transparência e comunicação assertiva, reforçando confiança do público e fidelização dos doadores.

Tabela 3 - Quadro síntese com principais constatações + implicações teóricas + implicações práticas

Principais Constatações	Implicações Teóricas	Implicações Práticas
1. Falha de Implementação no Terceiro Setor: Os diretores técnicos reconhecem o conceito de Marketing Social e a necessidade de mais investimento, mas a angariação de fundos é feita de forma pontual e anual, refletindo uma falta de <i>know-how</i> estratégico e criatividade.	1. Marketing Social como Gestão Estratégica: O Marketing Social deve ser visto como uma ferramenta de gestão estratégica e de transformação social e comportamental, superando a sua função meramente promocional.	1. Capacitação Urgente: Investimento significativo e contínuo na formação em Marketing Social e <i>Fundraising</i> (Angariação de Fundos) para as equipas, para desenvolver <i>know-how</i> e criatividade.
2. Fatores Críticos do Doador: A motivação do doador assenta essencialmente na confiança, transparência (conhecimento da finalidade dos fundos) e conveniência (simplicidade do processo de doação), em detrimento de incentivos fiscais ou influência de pares.	2. Legitimação Social do Terceiro Setor: A transparência e a clareza da comunicação são critérios de seleção rigorosos utilizados pelo público (doador habitual e qualificado), confirmando o Marketing Social como um mecanismo de fidelização e legitimação social.	2. Transparência e Simplificação: Adotar uma comunicação proativa e contínua sobre o destino dos fundos e simplificar os processos de doação para garantir a confiança e a conveniência.
3. Obstáculos e Valorização do Marketing Social: O principal obstáculo à angariação não é a visibilidade, mas sim a dependência financeira e a falta de recursos humanos dedicados. O Marketing Social é valorizado pela sua capacidade de aumentar a consciencialização e construir relacionamentos duradouros com doadores.	3. Distinção Marketing Social vs. Responsabilidade Social Empresarial: Reforça a distinção teórica entre o Marketing Social (foco na mudança de comportamento do público) e a Responsabilidade Social Empresarial (foco na postura ética da corporação).	3. Gestão de Relacionamentos: Criação de programas de doadores regulares para construir uma base de apoio informada e fidelizada, garantindo a sustentabilidade e o apoio financeiro contínuo.
4. Sustentabilidade Estratégica: A angariação de fundos é vista como um mecanismo insubstituível para garantir a continuidade dos projetos e a autonomia financeira das organizações, reduzindo a dependência de fontes de financiamento externas.	4. Conceito Holístico da Sustentabilidade: O estudo valida que a sustentabilidade no Terceiro Setor e nas Misericórdias exige uma abordagem holística (Brundtland/Pojasek), onde a viabilidade económica é indissociável da missão social, necessitando de diversificação de fontes de recursos.	4. Estratégia e Autonomia Financeira: Mudar o modelo de angariação pontual para uma política integrada e planificada anualmente. Diversificar as fontes de financiamento para reduzir a dependência de apoios públicos e aumentar a autonomia organizacional.
5. Contexto Sociológico: O Terceiro Setor surge historicamente para colmatar as lacunas e falhas do Estado (Misericórdias, Franco et al.). Esta necessidade é validada hoje pela persistência de ruturas sociais e pela avaliação negativa dos portugueses sobre a distribuição da riqueza e o bem-estar social (Schmidt et al. 2018).	5. A Evolução do Conceito de Marketing: O conceito evoluiu para o Marketing Societal (Kotler 1978), que exige que as organizações considerem o bem-estar da sociedade e a sustentabilidade a longo prazo, para além do lucro e da satisfação imediata do cliente.	5. Foco na Causa Social: Alinhar a intervenção e as mensagens de Marketing Social com as prioridades e preocupações da sociedade (Educação, Justiça Social, Ambiente), que coincidem com a missão histórica das IPSS.

Fonte: Elaboração própria

#### **4. Considerações finais/conclusão**

O presente estudo teve como principal objetivo analisar o papel do Marketing Social e da Sustentabilidade na consolidação da atuação do Terceiro Setor em Portugal, com enfoque particular na Santa Casa da Misericórdia de Lamego. A investigação permitiu constatar que o marketing social, enquanto instrumento estratégico de comunicação e de mobilização social, constitui um elemento determinante para a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos, reforçando a sua visibilidade, credibilidade e capacidade de captação de recursos.

A revisão de literatura evidenciou que o Terceiro Setor português apresenta um percurso histórico profundamente vinculado à evolução política e social do país. Desde as primeiras expressões de solidariedade institucionalizadas pelas Misericórdias até à modernização das IPSS, observa-se um esforço contínuo de resposta às lacunas do Estado, no sentido de promover a coesão e o bem-estar social (Franco et al., 2005). No contexto contemporâneo, esta missão adquire uma dimensão renovada, sustentada na integração dos princípios de sustentabilidade económica, social e ambiental (Bolzan, s.d.; Schmidt et al., 2018).

A investigação teórica permitiu igualmente concluir que o Marketing Social, na perspetiva de Kotler e Zaltman (1971), evoluiu de uma simples adaptação de técnicas comerciais para uma abordagem estratégica orientada à transformação de comportamentos e atitudes sociais. O conceito foi posteriormente aprofundado por Kotler e Lee, que reforçaram a necessidade de associar o marketing à responsabilidade social e à sustentabilidade, deslocando o foco do lucro para o impacto social e para a criação de valor coletivo.

Os resultados empíricos corroboram a relevância destes pressupostos teóricos. A análise dos questionários aplicados aos diretores técnicos da Santa Casa da Misericórdia de Lamego revelou um corpo técnico altamente qualificado, predominantemente feminino e com significativa antiguidade na instituição, traduzindo um conhecimento profundo da realidade organizacional. Verificou-se unanimidade quanto à importância do marketing social para a sustentabilidade institucional, bem como quanto à necessidade de reforçar a sua aplicação

prática. Contudo, as ações de angariação de fundos permanecem pontuais e concentradas em eventos anuais, evidenciando uma abordagem reativa. As principais limitações identificadas são de natureza estratégica e formativa, nomeadamente a escassez de conhecimentos especializados em marketing social e a dependência excessiva de fontes externas de financiamento.

Em contrapartida, os questionários aplicados à população do concelho de Lamego permitiram compreender as perceções e motivações dos cidadãos relativamente ao envolvimento em causas sociais. A amostra, composta por indivíduos maioritariamente do género feminino e com elevado nível de escolaridade, revelou uma clara valorização da transparência institucional, da clareza na comunicação e da credibilidade das organizações. A decisão de contribuir é fortemente influenciada por fatores éticos e emocionais, como a empatia e o sentido de justiça social, em detrimento de incentivos materiais ou fiscais. O apoio manifesta-se predominantemente sob a forma de donativos materiais (alimentos, roupa, brinquedos), sendo o voluntariado menos frequente. Apesar dos contributos obtidos, importa reconhecer algumas limitações deste estudo:

- Amostra reduzida e específica: A análise junto dos Diretores Técnicos envolveu apenas seis participantes, enquanto a população do concelho contou com 101 inquiridos, o que limita a generalização dos resultados para outras regiões ou organizações do Terceiro Setor.
- Recursos e tempo limitados: O estudo foi conduzido num período restrito e com recursos reduzidos, o que influenciou a profundidade da análise, nomeadamente na recolha de dados qualitativos complementares, como entrevistas semiestruturadas.
- Contexto geográfico e institucional específico: A focalização na Santa Casa da Misericórdia de Lamego e na população local pode não refletir a diversidade de práticas e perceções em diferentes tipos de IPSS ou organizações sem fins lucrativos no país.

Com base nos resultados, sugerem-se algumas recomendações estratégicas e operacionais para a Santa Casa da Misericórdia de Lamego e outras OSFL:

- Capacitação e formação contínua: Investir em programas de formação em Marketing Social e *fundraising*, com enfoque em estratégias digitais,

*storytelling*, segmentação de doadores e gestão de relacionamento com o doador.

- Planeamento anual de comunicação: Elaborar um Plano de Comunicação estruturado, com múltiplos pontos de contacto e campanhas regulares de angariação, de forma a criar um Programa de Doadores Regulares e reduzir a sazonalidade das contribuições.
- Uso estratégico de canais digitais: Explorar plataformas digitais e redes sociais para reforçar visibilidade, clareza e transparência, promovendo conteúdos que evidenciem impacto social real e resultados concretos dos donativos.
- Parcerias e diversificação de recursos: Desenvolver parcerias com empresas, escolas, associações e outros agentes sociais, reduzindo a dependência de subsídios e promovendo financiamento sustentável e contínuo.
- Gestão transparente e ética: Implementar mecanismos de feedback aos doadores, como relatórios anuais claros sobre o destino dos fundos, fortalecendo confiança e fidelização.

O estudo abre caminho a novas linhas de investigação:

Estudos longitudinais: Acompanhar a evolução da implementação de estratégias de marketing social e *fundraising* ao longo do tempo para avaliar impactos em sustentabilidade e engajamento comunitário.

Análise comparativa entre instituições: Expandir a investigação a outras IPSS ou organizações sem fins lucrativos em diferentes regiões para identificar boas práticas e desafios comuns.

Investigações qualitativas aprofundadas: Incluir entrevistas semiestruturadas e grupos focais com colaboradores, doadores e beneficiários para compreender motivações, barreiras e perceções de forma mais detalhada.

Exploração do marketing digital e novas tecnologias: Avaliar o impacto das campanhas digitais, *storytelling* multimédia e gamificação no envolvimento e fidelização de doadores.

Em síntese, os resultados permitem afirmar que a sustentabilidade das organizações sociais depende da conjugação equilibrada de três dimensões: gestão estratégica e diversificação de recursos, comunicação transparente e contínua, e capacitação técnica das equipas em marketing social. O marketing

social ultrapassa a sua função meramente promocional, assumindo-se como ferramenta de transformação social e gestão estratégica. Para a Santa Casa da Misericórdia de Lamego, a implementação de políticas integradas, com formação contínua, planificação anual de comunicação e criação de programas de doadores regulares, constitui um caminho sólido para reforçar a autonomia financeira, a sustentabilidade e o impacto social.

O estudo contribui assim para o avanço do conhecimento académico sobre a interligação entre Marketing Social, sustentabilidade e Terceiro Setor, evidenciando que a longevidade e relevância das organizações sociais dependem da capacidade de inovar, comunicar com transparência e manter-se fiel aos valores fundacionais de solidariedade, ética e serviço ao bem comum.

## Referências bibliográficas

Alderson, W. (1965). *The analytical framework for marketing*. In B. M. Enys, K. K. Cox & M. P. Mokwa (Eds.), *Marketing classics: A selection of influential articles* (pp. 20–24). Saddle River: Prentice Hall.

Andreasen, A. R. (1995). *Marketing social: Mudança no coração da comunidade*. Jossey-Bass.

Andreasen, A. R. (2002a). Marketing social de terceira via: O risco de instrumentalização. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 16–22. <https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.16.17698>

Andreasen, A. R. (2002b). *Marketing social change: Changing behavior to promote health, social development, and the environment*. Jossey-Bass.

Bolzan, J. (s.d.). Sustentabilidade nas organizações: Uma questão de competitividade. In 2.º Congresso de Pesquisa Científica: Inovação, Ética e Sustentabilidade (pp. 126–132). Brasil: s.n.

Bolzan, V. (s.d.). *A ética do bem comum e a dignidade humana: A essência do Terceiro Setor*. Atena Editora

Caetano, J. N., & Rego, N. L. (2022). O papel das instituições particulares de solidariedade social no desenvolvimento social em Portugal. In A. B. Silva & C. D. Santos (Eds.), *Economia social e desenvolvimento sustentável* (pp. 30–32).

Caetano, I. I., & Rego, I. I. (2022). O papel do marketing social na legitimidade e sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor.

Carvalho, J. M. (2012). *Planeamento estratégico*. Porto: Vida Económica.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative and quantitative approaches* (4.ª ed.). SAGE Publications.

Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD). (1987). *Nosso futuro comum (Relatório Brundtland)*. Oxford: Oxford University Press.

Comissão sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. (1991). *Nosso futuro comum* (2.ª ed.). Fundação Getúlio Vargas. (Original publicado em 1987 como *Our Common Future – Relatório Brundtland*)

Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. SAGE Publications.

Cruz, A. F. da, & Estraviz, I. R. S. (2000). *A captação de recursos: Fontes e estratégias*. Atlas.

Cruz, H. R., & Estraviz, M. A. (2000). *Estratégias de diversificação de financiamento em organizações não lucrativas*. Universidade de Santa Catarina

D'Amato, J. (2023a). *O marketing social na era digital: Cocriação e inovação comunitária*.

D'Amato, J. (2023b). *Alinhamento estratégico e transparência: A responsabilidade social no Terceiro Setor*.

D'Amato, J. (2023c). *Inovação, sustentabilidade e governança no Terceiro Setor*.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2006). *Handbook of qualitative research* (3.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.

Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business* (pp. 75–93). Prentice Hall.

Falconer, J. (1999a). *Fundraising for social organizations*. Prentice Hall.

Falconer, J. (1999b). *Viabilidade financeira e dependência de recursos no setor não lucrativo*.

Franco, R. C. (2005a). Defining the nonprofit sector: Portugal. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, 43, 9–44. Universidade Católica, Porto.

Franco, R. C., Nogueira, J. M., Silva, J. A., Lima, F., & Torres, S. (2005b). *O Terceiro Setor em Portugal: Delimitação, caracterização e potencialidades*. Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo (INSCOOP).

Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M., & Salamon, L. M. (2005c). *A economia social em Portugal*. Lisboa: Universidade Católica Editora.

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2021). *Conta satélite da economia social 2016–2019*. Lisboa: INE. <https://www.ine.pt>

Hastings, G. (2007). Social marketing: Porquê fazê-lo e como fazê-lo bem. *British Medical Journal*, 334(7605), 1198–1200. <https://doi.org/10.1136/bmj.39276.539659.BE>

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3–12. <https://doi.org/10.1177/002224297103500302>

Kotler, P., & Armstrong, G. (1993). O marketing e a sociedade: responsabilidade social e ética no marketing. In *Princípios de marketing* (5.<sup>a</sup> ed., cap. 23, pp. 426–442). Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

Kotler, P., & Lee, N. R. (2020). *Marketing social: Influenciando comportamentos para o bem* (5.<sup>a</sup> ed.). Saraiva Educação.

Kotler, P., & Lee, N. R. (2023). *Social marketing: Influencing behaviors for good* (7.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.

Laville, J.-L. (2010). *A economia solidária: Um movimento internacional*. Coimbra: Almedina.

Lima, L. A., Silva, M. C. G., & Costa, R. C. (2022). O papel das mídias sociais nas campanhas de marketing social. *Revista de Marketing Digital e Vendas*, 8(2), 45–60. [Inserir DOI correto]

Mações, M. (2018). *Manual de gestão moderna* (2.<sup>a</sup> ed.). Actual Editora.

Madia, F. A. (1999). *Marketing pleno*. Coleção Eficácia Empresarial. São Paulo: Makron Books.

Mintzberg, H. (2004). *Estrutura e dinâmica das organizações* (3.<sup>a</sup> ed., A. S. Brooker, Trad.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Morais, M. R. B., Giuliani, A. C., Farah, O. E., & Sacomano Neto, M. (2006). Marketing social: Os reflexos na relação entre empresas e consumidores [Comunicação apresentada no XXX Encontro Nacional da ANPAD, Rio de Janeiro, Brasil].

Morais, J. (2018). *O desafio da angariação de fundos no Terceiro Setor: Estratégias e sustentabilidade*.

Organização das Nações Unidas (ONU). (2015). *Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. ONU.

Pojasek, R. B. (2012a). Sustainability and the role of organizations. *Environmental Quality Management*, 21(3), 1–11.

Pojasek, R. B. (2012b). Sustainability: Why organizations should care. *Environmental Quality Management*, 22(2), 1–7.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Santos, M. T. (2017). O efeito do comportamento inconsciente nas decisões de consumo de produtos de luxo [Tese de mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Viseu]. Repositório Institucional do Politécnico de Viseu.  
[https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/6135/1/Paper%20183\\_GOSFL\\_Santos.pdf](https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/6135/1/Paper%20183_GOSFL_Santos.pdf)

Schneider, G., & Bins Luce, F. (2014a). Marketing social: Abordagem histórica e desafios contemporâneos. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 13(3), 125–137.

Schneider, F., & Bins Luce, F. (2014b). A evolução conceptual do marketing social no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 54(3), 254–268.

Schmidt, L., Truninger, M., Guerra, J., & Prista, P. (2018a). *Sustentabilidade: Primeiro grande inquérito em Portugal*. Imprensa de Ciências Sociais.

Schmidt, I., Müller, T., & Becker, L. (2018b). *Medição de impacto e inovação social no Terceiro Setor*.

Schmidt, V. A., Silva, R., & Marques, T. (2018c). *Inovação social e sustentabilidade nas organizações do Terceiro Setor*. Porto: Vida Económica.

Schmidt, H., Müller, K., & Schneider, L. (2018d). Da caridade à inovação social: Uma mudança de paradigma no Terceiro Setor.

Schmidt, I., Müller, T., & Becker, L. (2018e). O marketing social na transição para a inovação social.

Schneider, F., & Bins Luce, F. (2019). Marketing social e as estratégias de comunicação para causas sociais. *Re-Mark*

Wickham, H., & Grolemund, G. (2017). *R for data science*. O’Reilly Media.

Santa Casa da Misericórdia de Lamego. (s.d.-a). Historial. Disponível em: [http://www.scmlamego.pt/home/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12&Itemid=26](http://www.scmlamego.pt/home/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=26)

Santa Casa da Misericórdia de Lamego. (s.d.-b). Lar de acolhimento de crianças. Disponível em: [http://www.scmlamego.pt/home/index.php?option=com\\_content&task=view&id=33&Itemid=45](http://www.scmlamego.pt/home/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=45)

Santa Casa da Misericórdia de Lamego. (s.d.-c). Lar da terceira idade. Disponível em: [http://www.scmlamego.pt/home/index.php?option=com\\_content&task=view&id=21&Itemid=34](http://www.scmlamego.pt/home/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=34)

Santa Casa da Misericórdia de Lamego. (2014). *Projeto educativo da SCML*.

Santa Casa da Misericórdia de Lamego. (s.d.-d). *Projeto educativo da valência CAT*.

Santa Casa da Misericórdia de Lamego. (2011). *Regulamento interno do CAT da Santa Casa da Misericórdia de Lamego*.

## Anexos

## Anexo A

### Questionário aplicado aos Diretores Técnicos

# Ferramentas de Marketing Social numa Organização sem fins lucrativos: Estudo de caso na Santa Casa da Misericórdia de Lamego

No âmbito da realização Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, pretende-se realizar uma investigação sobre a importância das ferramentas de Marketing Social para a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor.

O preenchimento deste questionário demorará apenas alguns minutos e será uma valiosa contribuição para este estudo.

Grata pela sua disponibilidade!

Nos termos do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) – Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho – informamos que os dados pessoais recolhidos neste inquérito serão tratados de forma confidencial e utilizados exclusivamente para os fins da presente investigação, no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (ESTGL) do Instituto Politécnico de Viseu (IPV).

Declaro que fui devidamente informado(a) sobre a natureza, finalidade e tratamento dos dados pessoais neste inquérito e, ao prosseguir, consinto voluntariamente a recolha e utilização dos meus dados de acordo com o exposto.

**Aceito participar no inquérito e consinto o tratamento dos meus dados pessoais conforme descrito acima.**

sandramaravilha77@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

\* Indica uma pergunta obrigatória

1- O seu género \*

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

2- A sua idade \*

A sua resposta \_\_\_\_\_

3- Qual a sua área de Formação \*

A sua resposta \_\_\_\_\_

4- É diretor (a) técnico (a) de que Resposta Social? \*

- Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI)
- Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)
- Lar de Infância e Juventude
- Centro de Acolhimento Temporário (CAT)
- Creche
- Pré-Escolar

5- Há quantos anos trabalha na SCM de Lamego? \*

A sua resposta \_\_\_\_\_

6- Há quantos anos desempenha o cargo de diretor técnico? \*

A sua resposta \_\_\_\_\_

7- Numa escala de 0 a 5, onde 0 é discordo e 5 é concordo totalmente, o Marketing Social é uma ferramenta essencial para garantir a sustentabilidade financeira e a relevância das Organizações do Terceiro Setor. \*

	Discordo	Discordo Ligeiramente	Neutro	Concordo Ligeiramente	Concordo Totalmente
O Marketing Social não tem um papel significativo na sustentabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Marketing Social tem um papel mínimo ou limitado na sustentabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Marketing Social é indiferente para a sustentabilidade, não a afetando positiva ou negativamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Marketing Social é importante para a sustentabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Marketing Social é crucial ou essencial para a sustentabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8- Sabe em que consiste o Marketing Social? \*

- Sim
- Não

9- Na sua opinião, na instituição onde desempenha as suas funções, deveria apostar mais no Marketing Social? \*

- Sim
- Não

10- Na organização social onde desempenha a sua atividade, são promovidas ações de angariação de fundos? \*

- Sim
- Não

11- Se sim, com que frequência?

- Anualmente
- Semestralmente (Duas vezes por ano)
- Trimestralmente (Quatro vezes por ano)
- Mensalmente
- Várias vezes por mês
- Irregularmente (depende das necessidades)
- Não sei/Não tenho informação

12- Numa escala de 0 a 5, onde 0 é discordo e 5 é concordo totalmente, em que medida concorda com as seguintes razões para a possível existência de poucas ações de angariação de fundos? \*

	Discordo	Discordo Ligeiramente	Neutro	Concordo Ligeiramente	Concordo Totalmente
Falta de recursos humanos dedicados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de conhecimento em estratégias eficazes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade em alcançar o público-alvo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pouca visibilidade da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receio de pedir dinheiro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dependência de outras fontes de financiamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos elevados de organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regulamentações/burocracia excessiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perceção negativa do público.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de criatividade nas abordagens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



13- De que forma considera que as ações de angariação de fundos e o marketing \* social podem contribuir para a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos? (Selecione as opções que considere correta (s)) Indique 3 opções.

- Geram recursos financeiros essenciais para cobrir custos operacionais e de projetos.
- Mobilizam a comunidade e criam uma base de apoio financeiro a longo prazo.
- Aumenta a consciencialização sobre a causa da organização e as suas necessidades de financiamento.
- Promove o comprometimento da comunidade e o voluntariado, que também contribuem para a sustentabilidade.
- O marketing social eficaz pode aumentar a participação e o sucesso das ações de angariação.
- O marketing social ajuda a construir relacionamentos duradouros com doadores, que podem se traduzir em apoio financeiro contínuo.
- Mensagens de marketing social que destacam o impacto dos donativos podem aumentar a motivação para contribuir financeiramente.



*Obrigado  
pela sua Colaboração*

Enviar

Limpar formulário

## Anexo B

### Questionário aplicado à população do concelho

#### Ferramentas de Marketing Social numa Organização sem fins lucrativos: Estudo de caso na Santa Casa da Misericórdia de Lamego

No âmbito da realização Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, pretende-se realizar uma investigação sobre a importância das ferramentas de Marketing Social para a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor.

O preenchimento deste questionário demorará apenas alguns minutos e será uma valiosa contribuição para este estudo.

Grata pela sua disponibilidade!

Nos termos do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) – Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho – informamos que os dados pessoais recolhidos neste inquérito serão tratados de forma confidencial e utilizados exclusivamente para os fins da presente investigação, no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (ESTGL) do Instituto Politécnico de Viseu (IPV).

Declaro que fui devidamente informado(a) sobre a natureza, finalidade e tratamento dos dados pessoais neste inquérito e, ao prosseguir, consinto voluntariamente a recolha e utilização dos meus dados de acordo com o exposto.

**Aceito participar no inquérito e consinto o tratamento dos meus dados pessoais conforme descrito acima.**

1- O seu género \*

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

2- A sua idade \*

- 15-20 anos
- 20-25 anos
- 25-30 anos
- 30-35 anos
- 35-40 anos
- 40-45 anos
- 45-50 anos
- +50 anos

3- As suas habilitações literárias \*

- Ensino Básico
- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra: \_\_\_\_\_

4- A sua área de formação \*

A sua resposta \_\_\_\_\_

5- Sabe o que é o Marketing Social? \*

- Sim
- Não

6- Numa escala de 0 a 5, onde 0 é nada importante e 5 é muito importante, como \* considera a importância de:

	Nada Importante	Pouco Importante	Moderadamente Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Aplicação de ferramentas do marketing nas organizações sem fins lucrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Execução de ações de angariação de fundos nas organizações sem fins lucrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicidade das ações a desenvolver e respetiva causa a apoiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação sobre a finalidade dos donativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presença de pessoas influenciadoras nas ações de angariação de fundos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Divulgação da ação através das redes sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7- Costuma fazer donativos para ações de angariação de fundos ou bens materiais/alimentares, para instituições sem fins lucrativos? \*

- Sim
- Não

8- Se respondeu que não costuma fazer donativos, porque razão não o faz?

- Falta de transparência das organizações
- As organizações devem ser autossustentáveis
- Não costumo saber qual é a finalidade da angariação de fundos
- Fraca publicidade das ações de angariação de fundos
- Outra: \_\_\_\_\_

Seguinte

Limpar formulário

### Secção sem título

9- Há quanto tempo apoia instituições sem fins lucrativos? \*

- Há menos de um ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Mais de 5 anos
- Nunca/Raramente

10- Numa escala de 0 a 5, onde 0 é nunca e 5 é muito frequente , qual a época do ano em que mais faz donativos? \*

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Muito Frequente
Natal/Fim de Ano: (Associado a espírito de generosidade e campanhas específicas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Primavera: (Pode estar ligado a campanhas de renovação ou eventos específicos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verão: (Menos comum, mas pode haver doações relacionadas a férias solidárias ou emergências)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outono: (Pode coincidir com o regresso às atividades e novas campanhas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Presença de  
pessoas  
influenciadoras  
nas ações de  
angariação de  
fundos

Não há uma  
época  
específica, dou  
ao longo do  
ano. (Doações  
regulares e  
distribuídas)

Depende da  
causa ou de  
alguma  
emergência  
específica.  
(Doações  
reativas a  
necessidades  
pontuais)

11- Numa escala de 0 a 5, onde 0 é nenhuma importância e 5 é muito importante \*  
frequentemente, o que o **motiva** a contribuir para causas sociais e/ou  
instituições sem fins lucrativos?

Nenhuma  
Importância

Pouca  
Importância

Importância  
Moderada

Importante

Muito  
Importante

Empatia e  
Compaixão:  
Sentir a dor e o  
sofrimento dos  
outros e desejar  
aliviar essa  
situação é um  
motor  
fundamental.  
Colocar-se no  
lugar do outro  
leva à vontade de  
ajudar.

Senso de Justiça  
Social: A  
indignação  
perante  
desigualdades,  
injustiças e  
violações de  
direitos pode  
motivar a ação  
para promover  
uma sociedade  
mais equitativa.

### Desenvolvimento

#### Pessoal: O

contacto com

diferentes

realidades e a

participação em

atividades

sociais podem

expandir

horizontes,

promover o

aprendizado e

desenvolver

novas

habilidades.



#### Senso de

Pertença e

Conexão:

Envolver-se em

causas sociais

pode criar laços

com outras

pessoas que

partilham os

mesmos valores

e objetivos,

fortalecendo o

sentimento de

comunidade.



A divulgação de informações sobre problemas sociais e as necessidades existentes pode despertar a vontade de ajudar.

Em alguns casos, incentivos fiscais ou outros benefícios podem motivar a contribuição.

Sentir uma ligação pessoal com a causa, seja por experiência própria ou de alguém próximo, pode aumentar o envolvimento.

12- Numa escala de 0 a 5, onde 0 é nunca e 5 é muito frequentemente, com que frequência **contribui** para as causas sociais, baseado nas diferentes motivações? \*

Nunca Raramente Ocasionalmente Frequentemente Muito Frequentemente

Empatia e  
Compaixão:  
Sentir a dor e o  
sofrimento dos  
outros e desejar  
aliviar essa  
situação é um  
motor  
fundamental.  
Colocar-se no  
lugar do outro  
leva à vontade  
de ajudar.

Senso de Justiça  
Social: A  
indignação  
perante  
desigualdades,  
injustiças e  
violações de  
direitos pode  
motivar a ação  
para promover  
uma sociedade  
mais equitativa.

Desenvolvimento

Pessoal: O contacto com diferentes realidades e a participação em atividades sociais podem expandir horizontes, promover o aprendizado e desenvolver novas habilidades.

Senso de  
Pertença e  
Conexão:

Envolver-se em causas sociais pode criar laços com outras pessoas que partilham os mesmos valores e objetivos, fortalecendo o sentimento de comunidade.

A divulgação de informações sobre problemas sociais e as necessidades existentes pode despertar a vontade de ajudar.

Em alguns casos, incentivos fiscais ou outros benefícios podem motivar a contribuição.

Sentir uma ligação pessoal com a causa, seja por experiência própria ou de alguém próximo, pode aumentar o envolvimento.

13- Que tipo de apoio costuma fornecer às instituições sem fins lucrativos? \*

- Monetário
- Roupas/ Brinquedos
- Alimentação
- Voluntariado
- Outra: \_\_\_\_\_

14- As causas que maioritariamente apoia estão relacionadas com: \*

Idosos

Animais

Crianças

Sem abrigo

Vítimas de Violência Doméstica

Deficiência

Toxicodependência

Outra: \_\_\_\_\_

15- Numa escala de 0 a 5, onde 0 é improvável e 5 é muito provável, avalie o grau \* em que cada forma de comunicação/angariação o motiva ou influencia a tomar a decisão de contribuir futuramente?

	Improvável	Pouco Provável	Possível	Provável	Muito Provável
Modo de divulgação da atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensagem inerente à causa promovida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelecimento de uma relação com a instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Causa que apelem aos sentimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O momento em que o donativo é pedido é oportuno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O processo de doação é simples	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A doação é livre, sem necessidade de contribuir com itens específicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Conheço a finalidade que a instituição tem com a angariação de fundos

A forte publicidade da ação a desenvolver, bem como a sua causa

Os meus familiares/ amigos também apoiam essa causa/ instituição

16- Considera que as organizações deveriam ter uma maior transparência relativamente à finalidade dos fundos angariados? \*

- Sim
- Não
- Prefiro não dizer

17- Na sua opinião, qual a importância das ações de angariação de fundos para a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos? Indique 3 opções. \*

- Garantem a continuidade dos projetos e serviços.
- Permitem alcançar mais beneficiários.
- Contribuem para a autonomia financeira da organização.
- Possibilitam a inovação e o desenvolvimento de novos programas.
- Aumentam a visibilidade da causa e da organização.
- Mobilizam a comunidade e criam laços de apoio.
- São menos importantes do que outras fontes de financiamento (ex: subsídios governamentais).



Anterior

Enviar

Limpar formulário