

ALZHEIMER PORTUGAL: DO RECONHECIMENTO À AÇÃO, A IMPORTÂNCIA DA ACCOUNTABILITY NA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Alexandra Braga (*Escola Superior de Tecnologia e Gestão, CIICESI, Instituto Politécnico do Porto, Portugal*)

Amélia Carvalho (*Escola Superior de Tecnologia e Gestão, CIICESI, Instituto Politécnico do Porto, Portugal*)

Rosa Afonso
Vanessa Martins
Vítor Oliveira

Resumo:

A obrigatoriedade na *accountability* do 3º setor e a forma como cada instituição define o seu plano de ação, visando estratégias de *marketing*, é cada vez mais primordial para o seu financiamento. Assim, o presente estudo visa versar sobre as estratégias mais relevantes da Alzheimer Portugal (AP), com vista à prossecução da sua missão e com enfoque no reconhecimento nacional da Doença de Alzheimer (DA) como uma prioridade em termos das políticas de saúde públicas. Para além disso, dada amplitude crescente da temática em análise, pretendemos afunilar a observação no sentido do potencial correlacionamento entre a transparência na *accountability*, o modo como esse fator pode impactar as campanhas de *marketing* empreendidas pela AP e seus financiamentos, assim como a sua clareza aos *stakeholders*.

Abstract:

The obligatoriness in the accountability of the 3rd sector and the way each institution defines their one action plan, aiming *marketing* strategies, is increasingly more important for their funding. Thus, the purpose of the present study is to analyse the most relevant strategies adopted by Alzheimer Portugal (AP) to achieve their mission and to recognize Alzheimer's disease as a priority in terms of public health policies. In addition, given the increasing scope of the subject under analysis, we intend to narrow the observation towards the potential correlation between transparency in *accountability*, how this factor can impact the *marketing* campaigns undertaken by AP and funding, as well the clarity to the stakeholders.

1. Introdução

A Alzheimer Portugal (AP) é uma associação fundada em 1988 pelo Professor Doutor Carlos Garcia, especificamente constituída para promover a qualidade de vida das pessoas com demência e dos seus familiares e cuidadores, sendo a única Instituição Privada de Solidariedade Social (IPSS) com esta área de atuação em Portugal. A AP foca-se em recolher os últimos ensinamentos sobre a Doença de Alzheimer (DA), divulgá-los, aplicá-los e promover a investigação, de forma a contribuir para um melhor conhecimento das suas causas, efeitos e profilaxia. Para além disso, procura pressionar os decisores políticos para que reconheçam a demência como uma prioridade a ser incluída nas políticas de saúde e de segurança social. Esta doença é caracterizada por um declínio progressivo no funcionamento da pessoa, no qual se verificam perdas de memória significativas que conduzem a alterações no comportamento social e na personalidade, que afetam diretamente a qualidade de vida. É cada vez mais primordial estabelecer o Plano Nacional para as Demências, sendo um dos grandes objetivos da AP.

Esta instituição, inserida nas Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL), apresenta sede em Lisboa e Vale do Tejo e ostenta núcleos de norte a sul do país com as seguintes valências: gabinetes sociais, centros de atendimento presencial e telefónico, centros de dia e apoio domiciliário. Para além disso, aposta na formação e criação de eventos para divulgação da doença, com o objetivo de formar pessoas e profissionais competentes e alertar para o seu exponencial crescimento por todo o mundo.

Visando o suprarreferido, a AP participa ativamente no movimento mundial e europeu sobre as demências e integra a “Plataforma Saúde em Diálogo”, uma associação sem fins lucrativos constituída por associações de doentes, promotores e profissionais de saúde e de consumidores, cujo principal objetivo é dar voz aos doentes e utentes, contribuindo para a evolução de um sistema de saúde cada vez mais centrado no doente.

Com cerca de dez mil associados em todo o país, a AP visa o respeito absoluto pelo direito à autodeterminação da pessoa com demência e privilegia a abordagem centrada na pessoa com demência (respeito pela sua história, pelas suas emoções e desejos).

Com enfoque no mencionado anteriormente, o presente estudo visa compreender quais as estratégias mais relevantes implementadas pela AP com vista ao alcance da missão, passando do reconhecimento à acção, correlacionando a transparência na *accountability* e modo como esse fator pode impactar as campanhas de *marketing* e respetivos financiamentos.

Figura 1. Banner da Página Oficial da Alzheimer Portugal



2. Desenvolvimento do caso

Realizando o enquadramento do caso, por forma a facilitar a sua respetiva leitura e interpretação, considera-se pertinente compreender o que define o 3º setor, uma ESNL e o que representa uma associação. Assim, o 3º setor é caracterizado por instituições não-governamentais, orientadas para o valor e que investem principalmente os seus excedentes nos objetivos sociais, ambientais e culturais (Cabinet Office, 2007). Por sua vez as ESNL são organizações, (grupos de pessoas), legalmente constituídas ou não, que interagem com certo nível de formalização de regras e procedimentos durante um período significativamente prolongado, possuindo objetivos próprios (Salamon & Sokolowski, 2014). Estas são privadas (institucionalmente separadas do governo), autónomas (possuem todos os meios para realizar sua própria gestão), não distribuidoras de lucros (não podem distribuir quaisquer excedentes) e de carácter voluntário (mão-de-obra voluntária não remunerada) (Salamon & Anheier, 1992). Por sua vez, as

associações são pessoas coletivas com essência de índole pessoal, constituindo-se através da vontade de um grupo de indivíduos em alcançar um interesse comum, não apresentam fins económicos e onde não há direitos e obrigações recíprocos (Fernandes & Castro, 2005).

Remetendo para a importância e desenvolvimento das ESNL em Portugal, um projeto do NonProfit Sector (CNP), dirigido pela Universidade Católica Portuguesa (Centro Regional do Porto) e pela Universidade Johns Hopkins, permitiu apurar que o 3º setor tem um peso de 4,2% no PIB, o que representa uma força económica significativa (Franco & Gonçalves, 2006). Em termos de colaboradores, o setor emprega 159 950 pessoas, numa medida de equivalência a tempo inteiro (ETI). O número de voluntários, apurados através de um inquérito nacional sobre o voluntariado e as doações, também no âmbito do projeto CNP, foi de 67 342. Relativamente a este número será relevante sublinhar que o voluntariado se realiza quase invariavelmente num número de horas inferiores às oito horas diárias, sendo que o número de voluntários propriamente dito será significativamente maior. Em relação à estrutura de fundos das organizações do 3º setor foi possível apurar que predominam as receitas próprias e os fundos públicos, respetivamente com 48% e 40%, sendo que a filantropia é remetida para o terceiro lugar, de 12%, que apesar de tudo corresponde à percentagem apurada para a totalidade dos países cobertos pelo projeto CNP (Franco & Gonçalves, 2006).

Abordando especificamente o desenvolvimento e importância do associativismo em Portugal, este assume-se para prosperar a qualidade da existência humana, com o intuito de melhorar as condições de vida dos indivíduos de um determinado local, pois permite que a troca de experiências e a convivência entre as pessoas constituam numa oportunidade de crescimento e desenvolvimento. A vida associativa está presente em muitas áreas das atividades humanas, normalmente traduzida em condições que visam contribuir para o equilíbrio e estabilidade social (Fernandes & Castro, 2005). O associativismo permite a consolidação e dinamização do tecido social, sendo um importante fator de transformação e inovação social (Hirst, 1994). No que concerne ao seu desenvolvimento, as associações proliferaram inevitavelmente após o 25 de Abril de 1974, tendo sido a altura do seu exponencial. De facto, cerca de 50% das associações existentes hoje em Portugal advieram do 25 de Abril. Em Portugal existem cerca de 65.490 registos relativos a associações, segundo um levantamento de dados realizado pela Secretaria Geral da Administração Interna, em 2011, tendo como fonte a documentação existente sobre esta matéria nos Governos Cívicos (período temporal 1835-2011), entidades que detinham um papel regulador, no âmbito da aprovação dos estatutos e regulamentos das associações e que abrangiam diversas tipologias (Jorge, 2017). Assim, podemos afirmar que em Portugal existem muitas associações, porém é o país que detém o mais baixo índice de participação por habitante. Apesar deste cenário, segundo o autor Melo de Carvalho (2002), na obra “Associativismo, inovação social e desenvolvimento”, há um balanço positivo entre as que são criadas e as que desaparecem.

Tendo em consideração o supramencionado, optou-se por analisar a AP neste estudo de caso, uma vez que esta apresenta uma missão e objetivos claros, com elevado valor social e por ser a única organização em Portugal especificamente constituída para promover a qualidade de vida das pessoas com demência e dos seus familiares e cuidadores. Cada vez mais se considera a demência um caso de saúde pública dada a crescente exponencialidade da doença (WHO, 2012). Em Portugal, não existindo até à data um estudo epidemiológico que retrate a real situação do problema, apresenta-se como referência os dados da *Alzheimer Europe* que apontam para cerca de 182 mil pessoas com demência (WHO, 2012). De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), em 2004 as demências constituíram a 6ª principal causa de morte nos países mais desenvolvidos e a DA foi considerada a 5ª causa de morte mais frequente. Urge a necessidade de se estabelecerem políticas sociais que visem os interesses dos cuidadores e das pessoas com demência, sendo este o principal foco da AP.

Com enfoque nesse objetivo, a AP insiste para que seja criado e aprovado o Plano Nacional para as Demências e o Estatuto de Cuidador para que se verifique o reconhecimento da doença como um problema de saúde pública, dado o exponencial crescimento a que se tem assistido. Com vista ao alcance da missão, é importante ressaltar o que as estratégias adotadas pela AP, com enfoque na *accountability* e *marketing*, contribuíram para os resultados positivos atingidos até aos dias de hoje. A *accountability*, sendo um dos princípios fundamentais da responsabilidade social, deve ser transparente, potenciando os valores éticos, o diálogo e o envolvimento entre as organizações e a sociedade, uma vez que constitui um dos fatores mais importantes para o seu sucesso (LeRoux, 2009). O processo de prestação de contas, segundo o normativo NCRF-ESNL (Normas de Contabilidade e de Relato Financeiro das Entidades do Setor Não Lucrativo) implementado em 2012, veio permitir (1) honestidade fiscal e aversão à fraude (2)

boa gestão ou *governance*; (3) ligação com a missão (4) demonstração da eficácia na caridade/social. (Keating & Frumkin, 2003). Para além disso, a transparência na *accountability* permite uma aproximação aos *stakeholders*, reforçando a sua legitimidade e potenciando o cumprimento da missão (Ruela & Albuquerque, 2016). Aliada à performance dos projetos dinamizados pela AP, surge como elemento transversal à gestão das ESNL, a procura ativa por modelos de sustentabilidade, que lhes permitam concretizar os objetivos da missão, equilibrando as necessidades de financiamento, impacto social e eficiência operacional. (Krug & Weinberg, 2004). Também a gestão estratégica se revela como um potenciador dos objetivos da AP, uma vez que pretende desenvolver um compromisso contínuo com a missão e visão da organização, fomentar uma cultura que identifica e apoia a missão e visão e manter o foco sobre plano estratégico da organização em todos os seus processos de decisão e atividades (Bryson, 2004). Na estratégia, a AP não descarta a temática do *marketing*, e apresenta várias dinâmicas, que se podem considerar incluídas na linha do denominado *marketing* social, com o objetivo de influenciar positivamente comportamentos, que se traduzam na melhoria da vida das pessoas. Esta disciplina do *marketing* é caracterizada pelo impacto positivo que aporta à sociedade (Lee & Kotler, 2011).

3. Perguntas para a discussão

Pergunta 1. *De que forma as estratégias definidas no plano de ação, pela AP, fomentam parcerias e apoio de financiadores?*

A missão tem sido apontada por vários autores (Chew, 2009; Drucker; 1989; Moore, 2000) como uma característica diferenciadora das ESNL, dado que ela determina toda a filosofia, a estratégia e a ação das organizações, o que não ocorre de forma explícita nos setores público e privado lucrativo. A declaração de missão e os processos de *accountability* são dispositivos importantes de comunicação das organizações sobre os seus valores e atividades com os *stakeholders*, e como tal, são também um meio para a sua legitimação. Sem reconhecimento e legitimidade pode ser muito difícil para as ESNL obterem apoio por parte dos *stakeholders* que são determinantes para a sua ação (Smith & Lipsky, 1993; cit. por Ospina et al., 2002). O planeamento e a gestão estratégica são essenciais em qualquer organização, particularmente nas ESNL que operam em contextos de mudança constante. Para além disso, atuam num contexto de grande incerteza e complexidade dado que, como são orientadas para uma missão social, devem promover o desenvolvimento social e humano; por outro, como dependem em grande medida de apoio financeiro externo, devem agir no sentido de captar recursos (financeiros, humanos, materiais) públicos e privados, facto que as obriga a (re) pensar-se estrategicamente para garantir a sua sustentabilidade para, desta forma, poderem continuar a concretizar a sua missão. No setor privado lucrativo, o planeamento estratégico centra-se principalmente na geração de lucros, sendo que no 3º setor, o planeamento estratégico é utilizado para formular a missão e os seus objetivos, bem como as estratégias para alcançá-los de forma mais eficaz e eficiente (Anheier, 2005).

Numa breve análise aos documentos publicados pela AP, no seu site institucional, podemos aferir que tendo por base a missão a instituição baseia a sua ação em três pilares: estabilidade, sustentabilidade e inovação. A nível nacional passou por: (1) promover a criação e implementação de um Plano Nacional para as Demências; (2) otimizar a relação com os meios de comunicação social; (3) continuar com a consolidação da estrutura da organização; (4) reforçar o papel da AP junto da comunidade; (5) participar ativamente no trabalho desenvolvido pela “Plataforma Saúde em Diálogo”; (6) participar ativamente no projeto “Mais participação, melhor saúde”; (7) dar continuidade às atividades com periodicidade definida; (8) manter e reforçar o relacionamento entre a sede, delegações e núcleos; (9) conhecimento e investigação. A nível internacional pretendem continuar a participação em movimentos internacionais sobre demências.

Para cumprir com plano de atividades e conseguir sustentabilidade económica, financeira e de recursos, a estratégia da AP passa por captar recursos através de parcerias e financiamentos, sendo que aposta fortemente no envolvimento da sociedade nas suas atividades, divulgando a importância social das mesmas. Neste sentido, o *marketing* e a comunicação revelam-se essenciais para compreender, explorar e procurar satisfazer as necessidades dos públicos-alvo com especial enfoque nos cuidadores informais e nas pessoas com demência. Segundo Fontanella (2001), a organização deve saber comunicar de maneira adequada as informações sobre a própria organização e a causa a ser atendida, pois quando torna pública a sua atuação, legítima a ação. A AP através do seu departamento de relações públicas procura manter e reforçar os suportes de comunicação existentes como: boletim, *newsletter* eletrónica semanal, website e redes sociais: *facebook* e *twitter*. Através destes meios a AP pretende divulgar as suas iniciativas e

partilhar conhecimentos, notícias e informações sobre a DA e outras demências. Aposta também na melhoria das relações com os meios de comunicação social na organização e divulgação de eventos para a angariação de fundos (*fundraising*). A AP organiza eventos como o “Passeio da Memória” que se realizam anualmente, em setembro, em várias cidades do país, para assinalar o Dia Mundial da DA onde a receita das inscrições reverte na íntegra para a AP. Os patrocinadores vêem o reconhecimento do seu contributo através da publicitação da sua marca nos *flyers* de divulgação do evento que tem como objetivos informar e consciencializar para a importância de reduzir o risco de desenvolver demência, para os sinais de alerta da DA e sobretudo para a importância do diagnóstico atempado, o que vai de encontro à sua missão. Organiza também eventos como o “Encontro de Profissionais” em que o objetivo é dotar os participantes de conhecimentos mais profundos na área das demências. A realização dos mesmos é feita em parceria com outras organizações e o valor da inscrição reverte para AP. Outras formas que a AP utiliza para conseguir apoio para a sua causa é através de: (1) tornar-se associado; (2) fazer um donativo e/ou tornar-se um doador regular; (3) transformar os presentes em presentes solidários; (4) consignar 0,5% do IRS já pago; (5) tornando-se voluntário.

A AP também se apresenta como uma instituição inovadora nos projetos que desenvolve, sendo este um atrativo para a obtenção de prémios como é o caso do projeto “Memo e Kelembra nas Escolas” que se caracteriza por sessões de dramatização, leitura e a apresentação do livro bilingue “O Pequeno Elefante Memo” em escolas a nível nacional desde o 1º ciclo ao ensino secundário. Este projeto tem como objetivo aumentar o nível de literacia na área das demências. Com este ganhou um prémio que lhe foi atribuído por ser o projeto que melhor corresponde ao conceito “socialmente responsável na comunidade em que nos inserimos”. Foi também vencedor do prémio EDP Solidária 2015. Outro projeto que a AP desenvolve é o “Informar e Apoiar Mais” que consiste numa linha telefónica de apoio a cuidadores de pessoas com demência, assim como para todos aqueles que desejem obter mais informações. Quando há essa necessidade, as situações são encaminhadas para os serviços clínicos externos e apoio social (GAPS). A AP apresenta ainda outro projeto, intitulado de “Cuidar Melhor” que é um conjunto de respostas locais em Almada, Cascais, Oeiras, Peniche e Sintra que visam contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas com demência e daqueles que direta ou indiretamente convivem com elas. Este projeto resulta da conjugação de vontades de um leque de parceiros de referência aos quais já se associaram empresas e municípios. Todos estes projetos são financiados pelo Instituto Nacional de Reabilitação (INR).

Podemos assim concluir que as estratégias utilizadas são o meio como a AP chega às diferentes fontes de recursos (financeiros, físicos e humanos), com a intenção de obter a sua sustentabilidade e estabilidade. A *accountability* deve ser transparente a todos os *stakeholders* para que estes consigam compreender onde estão a ser aplicados os recursos e de que forma as estratégias visam a missão e fomentam novas parcerias e/ou financiamentos.

Pergunta 2. *Os projetos disponibilizados à comunidade, desenvolvidos pela AP, assentam num modelo de sustentabilidade? Quais são os seus principais mecanismos de financiamento?*

Para as ESNL, sustentabilidade significa, em primeiro lugar, a sua capacidade de perdurar, sempre na busca da concretização da sua missão. No que concerne à macro economia, a sustentabilidade no 3º setor significa que as necessidades sociais serão satisfeitas (Weerawardena et al, 2010).

Simultaneamente, o número de ESNL está em constante crescimento, resultando na volatilidade do suporte dos financiadores/doadores, o que leva a alguma competição intersectorial. (Chetkovich & Frumkin, 2003). Esta mudança forçou as entidades do 3º setor a adotar estratégias que lhes permitam obter viabilidade. (Bryson et al, 2001).

Nas ESNL não se pode discutir o tema da sustentabilidade sem a casuística da sustentabilidade financeira aliada à sustentabilidade programática. É insuficiente conseguir um programa de alto impacto sem pensar num modelo financeiro de suporte, contudo é também irrelevante apresentar resultados financeiros favoráveis, sem que o impacto da atividade se revele ambicioso (Bell et al, 2010).

É no contexto do equilíbrio deste binómio que se poderá obter uma perspetiva de sustentabilidade estrutural dos projetos desenvolvidos pelas ESNL, já que vários autores enfatizam a necessidade de balancear a missão e o financiamento, equilibrando os objetivos de impacto social com a eficiência operacional na gestão (Krug & Weinberg, 2004). Neste sentido, a diversidade de medidas promotoras da sustentabilidade traduzem-se, de acordo com a teoria da dependência de recursos, na capacidade de lidar com as contingências e garantir os recursos necessários à sua existência, e identifica como fontes

principais de financiamento, o *fundraising*, os subsídios do Estado, as receitas de atividades comerciais praticados na venda de bens e serviços e as receitas resultantes dos investimentos financeiros ou não financeiros. (Carvalho, 2016)

Na questão em análise pretendem-se observar os projetos disponibilizados à comunidade, mais relevantes, desenvolvidos pela AP, e tentar perceber da sua resiliência/crescimento, impacto e financiamento. Espera-se assim obter alguns indicadores que permitam diagnosticar a robustez do modelo de sustentabilidade dos mesmos.

Tabela 1. Síntese do resultado dos projetos em 2017

Projeto	Descrição	Impacto 2017	Financiamento
Memo e Kelembra nas Escolas	Sessões de dramatização, leitura e apresentação do livro bilingue “O Pequeno Elefante Memo”, em escolas a nível nacional, com a participação de alunos e professores.	59 Escolas em 14 distritos de Portugal continental; 7508 participantes;	Apoio do INR, I.P.; Prémio Maria José Nogueira Pinto 2015;
Linha Telefónica Informar e Apoiar Mais	Linha de apoio para cuidadores de pessoas com Demência, assim como para todos aqueles que desejem obter mais informações.	2859 Pessoas atendidas; 2,8% residentes no estrangeiro	Apoio do INR, I.P. EDP Solidária;
Cuidar Melhor	O projeto visa contribuir para a inclusão e promoção dos direitos das pessoas com Demência, bem como para o apoio e valorização dos familiares e profissionais que lhes prestam cuidados.	244 Cuidadores; 244 Pessoas com demência; 591 Serviços clínicos; 25 Formações; 25 Sensibilizações comunidade; 19 Divulgações;	50 Parcerias de apoio institucional e financeiro; 5909,55€ na formação;
Café Memória	O «Café Memória» é um local de encontro destinado a pessoas com problemas de memória ou demência, bem como aos respetivos familiares e cuidadores, para partilha de experiências e suporte mútuo, com o acompanhamento de profissionais de saúde ou de ação social	914 Participantes; 248 Convidados; 163 Voluntários;	4928 Voluntariado; Passeio da memória; 54 Parcerias apoio institucional, financeiro e doação em espécie.

Fonte: elaboração própria

É visível no quadro supra, com dados do Relatório de Atividades e Contas de 2017, que a estratégia da AP está focada na oferta de serviços abrangentes, associados à temática das demências, com enfoque nos cuidadores informais. Para obter este desiderato, são utilizados como principais mecanismos de financiamento, também espelhados na demonstração de resultados de 2017, o financiamento Estatal pontual, através de concursos anuais ao INR, o financiamento privado pontual através de concursos específicos de financiamento a projetos, disponibilizados por empresas do setor lucrativo, o financiamento privado perene, através de doações continuadas no tempo, para desenvolvimento de projetos específicos, as iniciativas de *fundraising*, com campanhas de recolha de fundos junto de particulares e empresas e as parcerias.

Pode-se concluir que as atividades propostas pela AP, tendo em consideração o binómio impacto/sustentabilidade financeira, estão salvaguardadas, dada a dinâmica da diversidade de captação de fundos para a realização dos projetos analisados, bem como o crescimento sustentado do impacto dos mesmos.

Pergunta 3. *A forma como a AP apresenta a sua accountability é expressiva e elucidativa para os stakeholders?*

A *accountability* constitui um dos fatores fundamentais e cruciais no que concerne ao sucesso de uma organização (Schlenker, 1997), uma vez que traduz-se na confiança que as partes envolvidas necessitam para manter os compromissos de desempenho (Samuel, 2001). A prestação de contas deve servir como elemento constitutivo de uma estratégia organizacional bem-sucedida (Samuel, 2014), sendo que, para tal, a informação deverá satisfazer os seus *stakeholders* (LeRoux, 2009). Estes apresentam-se como uma peça fundamental para as ESNL, dado que assumem reflexos na *performance* institucional e na sua tomada de decisão (Balser & Mcclusky, 2005). Desta forma, a AP é uma IPSS enquadrada no 3º setor que se rege pelo normativo NCRF-ESNL sendo algo a ter em consideração na análise da sua *accountability*.

Numa primeira instância, verifica-se que a AP disponibiliza um relatório de atividades e contas caracterizado pelos projetos, formações e atividades desenvolvidas, elucidando para a sua área de atuação em diferentes respostas sociais e não apenas pela apresentação das demonstrações financeiras.

Verifica-se uma boa prática pela associação que revela mais do que a publicação de um relatório de contas anual, uma vez que adota uma postura de responsabilidade e utiliza a relação estratégica entre valor social, desempenho financeiro e sobrevivência organizacional (Moore, 2000; Brown & Moore, 2001).

Analisando, especificamente, o relatório de contas de 2017, pode-se constatar que a AP preocupa-se por apresentar de forma credível, clara e expressiva a sua informação contabilística e plano de ação estratégico. A AP revela duas formas de ostentar a informação, sendo a primeira caracterizada pelos projetos desenvolvidos, remetendo para o seu impacto social, número de participantes e verbas obtidas, estando estes subdivididos por núcleos por forma a facilitar a leitura por parte dos *stakeholders*.

A segunda forma é evidenciada pelos relatórios de contas e respetivas demonstrações financeiras no qual acresce um relatório do auditor que sintetiza a informação contabilística e realiza o apreço interpretando as tabelas de balanço e demonstração contabilística. Este apreço permite aos *stakeholders* compreenderem de forma sucinta as políticas contabilísticas mais significativas da AP. Para além disso, a direção cita no relatório as perspetivas futuras e o plano de crescimento e ação, tranquilizando os seus *stakeholders* para os objetivos a seguir.

Assim, segundo o relatório de contas de 2017 (documento disponibilizado no site), a AP cumpre o normativo estabelecido e apresenta em 31 de Dezembro 2017 um valor total do ativo de 3.259.801,31€ (capital próprio de 1.985.552,54 € e passivo de 1.274.248,77€), segundo constado na tabela abaixo representada.

Tabela 2. Património da AP

Ativo	
Ativo não corrente	2.519.123,26€
Ativo corrente	740.678,05€
Total do ativo	3.259.801,31€
Capital Próprio	
Fundos	183.972,94€
Resultados transitados	540.702,71€
Outras variações nos fundos patrimoniais	1.271.979,12€
Resultado líquido do período	(11.102.23€)
Total do capital próprio	1.985.552,54€
Passivo	
Passivo não corrente	922.505,10€
Passivo corrente	351.743,67€
Total do passivo	1.274.248,77€

Fonte: elaboração própria

Pode-se verificar que a AP no final de 2017 revela mais gastos (2.374.016,13€) que rendimentos (2.362.913,9€) obtendo um valor negativo de 11.102,23€, o que demonstra resultado líquido negativo, contrariamente ao ano transato (resultado de 169.975,00€). Apesar desses factos, a AP apresenta um valor patrimonial significativo, sendo que o resultado vai de encontro ao aumento dos seus projetos eventos e causas sociais que neste primeiro ano ainda não obtiveram retorno financeiro, mas sim impacto e retorno social (Arvidson et al, 2013).

Tabela 3. Indicadores do SORP, Charity Commission (2005) e do NMC, Texas (2018)

Indicador	Categoria	Cumprimento do Indicador
NMC	Missão e Programas	A AP apresenta a missão, visão e os projetos desenvolvidos para suportá-la, como a pressão exercida para a criação do estatuto de cuidador já debatida em parlamento.
SORP	Objetivos e Atividades	Define os objetivos das atividades anuais e a estratégia de forma clara. Identifica o nome dos subsídios, doações e legados e a contribuição dos voluntários para as atividades em horas.
NMC	<i>Fundraising</i> e Desenvolvimento	Define de que forma atingiram os seus objetivos e quais os resultados obtidos.
SORP	Realizações de Desempenho	Define detalhes sobre o desempenho para angariação de fundos: a AP criou o passeio de memória com verbas de 13.778,70€ e participou em vários projetos de financiamento como SIC Esperança e Prémio Fidelidade.
NMC	Gestão Financeira e <i>Public Accountability</i>	A AP transmite dados credíveis, expondo publicamente no seu relatório de contas todos os dados financeiros, cumprindo o normativo NCRF-ESNL.
SORP	Análise Financeira	Identifica as principais fontes de financiamento para cada um dos seus projetos.
	Gestão de Voluntariado	A AP apresenta uma bolsa de voluntariado que conta com a delineação de atividades específicas dos mesmos para cada resposta social.
	Tecnologia	Possui uma “Plataforma Online de Saúde em Diálogo” desenvolvida para dar apoio a todos os cuidadores de pessoas com demência em Portugal e revela ainda 6 suportes de comunicação para dar visibilidade ao seu trabalho.
NMC	Práticas de Emprego	A associação tal como constatado no relatório de contas aumentou consideravelmente os gastos com o pessoal (+ 61.984,70€ comparativamente a 2016), o que evidencia uma aposta crescente nos colaboradores.
	Responsabilidade Pública	A AP visa estabelecer parceiras com o estado para aumentar os apoios para os cuidadores, criando políticas sociais. Informa e sensibiliza a população em geral para esta problemática através de formações e eventos (mais 19 que no ano transato).
SORP	Planos Futuros	Apresenta plano de ação para 2018, no qual revela os próximos objetivos e metas a seguir.

Fonte: elaboração própria

Cada vez mais se considera que "o trabalho social e político" sustentado em modelos e boas práticas, resultará na geração de dados que "podem não ser representativos", pelo que nem sempre uma entidade deve ser definida pelo seu valor financeiro (Moxham & Boaden, 2007; Keevers et al, 2012).

De seguida tornou-se primordial compreender se a AP cumpre indicadores de boas práticas de divulgação voluntária, analisando, para tal, o *Statement of Recommended Practice* (SORP) em prática no Reino Unido (Carvalho, 2016). Não obstante, também se considerou pertinente a comparação com os indicadores de *accountability* de um estudo realizado pelo *Nonprofit Management Center* (NMC) no Texas com ESNL que apresentam uma gestão de sucesso (NMC, 2018). Estes indicadores descrevem as boas práticas a adotar neste setor, revelando transparência para com os seus *stakeholders*.

De uma forma geral, a AP preocupa-se por disponibilizar aos seus *stakeholders* uma panóplia de informações com forma a manter e estabelecer novas parcerias e associados, uma vez que contribui para o sucesso da sua organização. Considera-se que expressa elucidativamente a sua *accountability* para que os *stakeholders* denotem empenho no cumprimento da missão, visando indicadores de referência para este setor.

Pergunta 4. *É o marketing uma ferramenta positiva usada pela AP com intuito de alavancar o cumprimento da sua missão?*

Marketing traduz-se como a gestão efetiva por uma organização das suas relações de troca com os seus vários mercados e públicos. (Kotler, 1982). Em geral, é referido como sendo a forma como a organização se propõe criar e trocar valor com o cliente (Silk, 2006).

A importância do *marketing* no 3º setor é uma preocupação relativamente recente. Existe a ideia de que as ESNL estão demasiado centradas na organização, pelo que é ainda residual o número de ESNL que se dedicam a um planeamento estratégico do *marketing* (Dolnicar & Lazarevski, 2009). O *marketing* social é visto como uma disciplina distinta, que tem por princípio o foco na tentativa de influenciar comportamentos e atitudes que desencadeiem a melhoria da vida dos cidadãos. Caracteriza-se por: a) influenciar comportamentos, b) utilizar um processo sistematizado de planeamento que aplique as técnicas de *marketing*, c) focar nos segmentos prioritários de público, d) criar um impacto positivo para a sociedade (Lee & Kotler, 2011). Percebe-se, pela revisão da literatura sobre o tema do *marketing* social ou *marketing* positivo, que existe a preocupação com a ética, com a criação de valor/impacto social e com a responsabilidade social.

A literatura predominante em *Marketing* e Gestão Estratégica sustenta que a missão organizacional é uma ferramenta poderosa para fornecer valor superior aos clientes e outras partes interessadas, enquanto melhora o desempenho organizacional. Consequentemente, para melhorar o desempenho, as organizações precisam de compreender efetivamente a sua missão, uma vez que ela pode atuar como um caminho que leva à conquista de objetivos estratégicos de longo prazo (Macedo et al, 2016). De acordo com estudos anteriores, os principais efeitos benéficos de uma missão adequada no desempenho incluem, entre outros aspetos, o seu papel em facilitar a formulação de estratégias e fornecer uma estrutura para a tomada de decisões, a sua influência positiva na motivação dos funcionários e voluntários e o ênfase em reforçar a legitimidade da organização para os seus *stakeholders* (Macedo et al, 2016).

Considerando a organização em análise, percebe-se pelo desenho da missão, a preocupação que advém do reconhecimento da problemática da DA, por parte do Estado, por forma a influenciar as políticas de saúde públicas, e direcionar o foco dos decisores para a necessidade de atuar na proteção dos pacientes, e no reconhecimento dos cuidadores informais. A missão da AP está ancorada neste imperativo: "Pressionar os decisores políticos para que reconheçam a DA como uma prioridade a ser incluída nas políticas de saúde e de segurança social a serem implementadas".

A AP desenvolve diversas ações e estratégias de *marketing*: a) "Revista Alzheimer" que retrata tudo o que a AP desenvolve naquele mês e dá a conhecer os responsáveis dos projetos, formações e conferências (pode ser acedida gratuitamente); b) formações que pretendem divulgar os últimos ensinamentos e avanços médicos, preparar profissionais, demonstrar enfoque na investigação da doença (protocolos com centros de investigação); c) encontros e conferências que permitem captar potenciais clientes/investidores interessados nesta problemática, permitindo também debater as novas políticas a ser apresentadas; d) concertos solidários e passeio de memória; e) "Alzheimer TV" que promove a divulgação de relatos e experiências reais; f) Parcerias com entidades de renome (Santa Casa, Comboios de Portugal, Jornal Público, Multicare...); g) participação em organizações internacionais como a *Alzheimer Europe*; h)

obtenção de apoio de figuras de relevo político e social (Presidente da República de Portugal deslocou-se a uma das instalações com vista ao debate do Estatuto de Cuidador e Plano Nacional para as Demências); i) gabinete de imprensa com notícias publicadas na comunicação social.

A internet pode também ser um meio eficaz para alcançar públicos interessados. É primordial que as ESNL compreendam como os seus potenciais públicos se relacionam com a internet e objetivamente com as redes sociais. À medida que as redes sociais se tornam cada vez mais enraizadas na vida quotidiana, a diversidade do público, em termos de idade, cultura e *status* socioeconómico torna-se mais evidente. Assim, as ESNL devem apostar na utilização das redes sociais como forma responder às crescentes necessidades e expectativas de seus *stakeholders* (Waters et al, 2009).

Também se verifica que a AP está apostada na utilização das plataformas digitais, como meio de divulgação da atividade da organização. É visível no Relatório de Atividades de 2017, que a AP supervisiona e regista a evolução do impacto das plataformas utilizadas. Foram registados, em 2017, no site *alzheimertportugal.org*, 485.984 visitas, 60% de âmbito nacional e 40 de âmbito internacional, na *newsletter* eletrónica foram registadas 9968 subscrições, na página do *facebook* obtiveram 79321 Gostos e 77 504 seguidores, no *instagram* contam-se 1915 seguidores; no *twitter* verificavam-se 566 seguidores.

A dinâmica impressa pela AP nas ferramentas de *marketing*, obteve um retorno visível de 519 novos associados, bem como o reforço das parcerias em mais 8 em 2017. No entanto o maior impacto está a ser atualmente discutido a nível político, com a introdução na agenda política do tema do reconhecimento do cuidador informal.

Pode-se assim concluir que o foco que a AP coloca nas dinâmicas e estratégias de *marketing* está a contribuir para o reconhecimento da importância da sua missão, captando a atenção e envolvimento de mais partes interessadas, o que espelha o contributo que o *marketing* tem na estratégia de ação da organização.

4. Conclusões

O 3º setor tem vindo a adquirir uma maior relevância no panorama português e também mundial, sendo que, face a esta realidade, urge a necessidade de analisar os procedimentos quanto à *accountability* e gestão estratégica das ESNL. Estas existem com um papel de relevo na sociedade, estando o seu foco mais centrado nos interesses e necessidades dos seus públicos-alvo do que nos seus próprios objetivos. A AP é uma associação que evidencia uma crescente preocupação na apresentação e transparência das suas atividades, visto que disponibiliza o seu plano de ação quer a nível nacional, quer internacional onde estão definidos todos os projetos, assim como o relatório de contas específico e bem fundamentado. O modo como disponibiliza o seu relatório de atividades aos *stakeholders* é perceptível e permite aferir a sua *accountability*.

Por sua vez, verifica-se uma preocupação com o *marketing* social (comunicação para o exterior que é realizada através de um departamento de relações públicas) e com a autossuficiência dos diversos serviços, projetos e iniciativas tanto a nível de recursos financeiros como humanos. As estratégias para a sua sustentabilidade, menos dependente das verbas dos acordos de cooperação e da prestação de serviços, passa por apresentar projetos inovadores onde são fomentadas as parcerias e financiamentos de entidades públicas e/ou privadas e pelo *fundraising*. Pela sua ação inovadora e de responsabilidade social, a AP tem-se afirmado não só em Portugal como por todo o mundo.

Bibliografia

- Anheier, H. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*, London, New Yorker: Routledge
- Arvidson M., Lyon F., McKay S. & Moro D. (2013) Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary Sector Review* 4 (1), 3–18.
- Balser, D. & McClusky, J. (2005). *Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness*. *Nonprofit Management & Leadership*. Vol.15 (n.º 3). Wiley Periodicals.
- Bell, J., Masaoka, J., & Zimmerman, S. (2010). *Nonprofit sustainability: Making strategic decisions for financial viability*. John Wiley & Sons.

- Brown, L. D., e Moore, M. H. (2001). Accountability strategy and international nongovernmental organizations. *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*, 30, 569-587
- Bryson, J. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M., Gibbons, M. J. and Shaye, G. (2001), Enterprise Schemes for Nonprofit Survival, Growth, and Effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 11: 271-288.
- Carvalho, A. (2016). *Transparência na Prestação de Contas das Fundações: abordagem teórica e empírica*. Tese de Doutoramento em Gestão. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Carvalho, A. M. (2002), *Associativismo, inovação social e desenvolvimento*, Algés, Confederação do Desporto de Portugal.
- Chetkovich, C., & Frumkin, P. (2003). Balancing margin and mission: Nonprofit competition in charitable versus fee-based programs. *Administration & Society*, 35(5), 564-596.
- Chew, C. (2009). *Strategic Positioning in Voluntary and Charitable Organizations*. New York: Routledge.
- Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations: an international perspective. *International marketing review*, 26(3), 275-291.
- Drucker, P. (1989). What Business Can Learn from Nonprofits. *Harvard Business Review*. 67(4), 88-93.
- Nonprofit Management Center [on line] *Accountability Indicators for Nonprofit Organizations: Steering Your Nonprofit Organization to Success and Accountability*. Disponível em: < [hyperlink http://nmc-pb.org/resources](http://nmc-pb.org/resources)> Acesso em: 01 nov 2018
- Fernandes, C. & Castro, P. (2005). *Guia Prático para as Associações sem Fins Lucrativos*. Gabinete de Apoio ao Movimento Associativo. Câmara Municipal do Seixal.
- Fontanella, Lygia. [on line] *Sustentabilidad de las Organizaciones Sin Fines de Lucro*. Global Philanthropy. Synergos. Disponível em: < [hyperlink http://www.synergos.org/globalphilanthropy/00/sustentabilidad.htm](http://www.synergos.org/globalphilanthropy/00/sustentabilidad.htm)>. Acesso em: 04 nov 2018.
- Franco, R. C. e R. H. Gonçalves (2006), *Sector Não Lucrativo – Compilação de Legislação sobre as Organizações da Sociedade Civil*, Porto, Publicações Universidade Católica.
- Hirst, Paul (1994). *Associative Democracy. New Forms of Economic and Social Governance*, Amherst, The University of Massachusetts Press.
- Hyndman, N., & McMahon, D. (2010). The evolution of the UK charity Statement of Recommended Practice: The influence of key stakeholders. *European Management Journal*, 28(6), 455-466
- Jorge, Angélica [on line] *A Importância do Associativismo*. Associação Portuguesa de Estudos de Protocolo. Disponível em: < [hyperlink http://www.eventpointinternational.com/pt/item/9-opinioao/2357-a-importancia-do-associativismo](http://www.eventpointinternational.com/pt/item/9-opinioao/2357-a-importancia-do-associativismo)> Acesso em: 02 nov 2018
- Keating, E., & Frumkin, P. (2003). Reengineering Nonprofit Financial Accountability: Toward a More Reliable Foundation for Regulation. *Public Administration Review*, 3-15.
- Keevers L., Treleaven L., Sykes C. & Darcy M. (2012) Made to measure: taming practices with results-based accountability. *Organisation Studies* 33 (1), 97–120.
- Kotler, P. (1982). *Marketing for nonprofit organizations*.
- Krug, K., & Weinberg, C. B. (2004). Mission, money, and merit: Strategic decision making by nonprofit managers. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(3), 325-342.
- LeRoux, K. (2009). Managing Stakeholder Demands – Balancing Responsiveness To Clients And Funding Agents, In *Nonprofit Social Service Organizations*. Administration & Society. Sage Publications, Vol 41 (n.º 2), 158- 184.
- Lee, N. R., & Kotler, P. (2011). *Social marketing: Influencing behaviors for good*. SAGE publications.
- Macedo, I. M., Pinho, J. C., & Silva, A. M. (2016). Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment. *European Management Journal*, 34(1), 36-46.
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 183-208.

- Moxham C. & Boaden R. (2007) The impact of performance measurement in the voluntary sector: identification of contextual and processual factors. *International Journal of Operations & Production Management* 27 (8), 826–845.
- Office, C. (2007). The future role of the third sector in social and economic regeneration: final report. Norwich: The Stationery Office.
- Ospina, S.; Diaz, W. e O’Sullivan, J. (2002). Negotiating Accountability: Managerial Lessons from Identity-Based Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 31(1), 5-31. doi: 10.1177/0899764002311001.
- Ruela, A., & Albuquerque, C. (2016). *Accountability no Terceiro Setorem Portugal: Perspetivas, desafios e oportunidades*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Salamon, L. e Anheier, H. (1992). In Search of the Nonprofit Sector: The Question of Definitions. Vol. (2): 125-151.
- Salamon, L. M. & Sokolowski, W. (2014), “The Third Sector in Europe: Towards a Consensus Conceptualization”, TSI Working Paper Series No. 2 Seventh Framework Programme (grant agreement 613034), European Union. Brussels: Third Sector Impact.
- Samuel, M. (2012) *Making Yourself Indispensable: The Power of Personal Accountability*. Portfolio Hardcover, New York.
- Samuel, M. (2001) *The Accountability Revolution: Achieve Breakthrough Results in Half the Time*. 2nd Edition, Facts on Demand Press, Tempe.
- Schlenker, B.R. (1997) Personal Responsibility. Applications of the Triangle Model. In: Cummings, L. and Staw, B., Eds., *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, 241-301.
- Silk, A. J. (2006). *What is marketing?* Harvard Business Press.
- Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public relations review*, 35(2), 102-106.
- Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346-356.
- World Health Organization (2012). *Dementia: a Public Health Priority*. Geneva.