



**UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR**  
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Gestão e Economia

Mestrado em Gestão

**A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NAS  
ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS PARA  
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA**

Maria Eugénia Pereira Guerra

Covilhã, Portugal, Agosto 2009

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Gestão e Economia

A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NAS  
ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS PARA  
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Maria Eugénia Pereira Guerra

Dissertação de Mestrado em Gestão

Orientadores:

Professora Doutora Arminda do Paço  
Professor Doutor Ricardo Gouveia Rodrigues

Covilhã, Portugal, Agosto 2009

# ÍNDICE

ÍNDICE .....	I
ÍNDICE DE FIGURAS.....	III
ÍNDICE DE TABELAS .....	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	VI
RESUMO.....	VII
ABSTRACT .....	IX
AGRADECIMENTOS .....	XI
PRIMEIRA PARTE FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	1
1 Enquadramento do Problema e Objectivos de Investigação.....	2
1.1 Definição do Problema de Investigação.....	2
1.2 Objectivo e Questão de Investigação .....	3
1.3 Estrutura da Dissertação.....	4
2 As Organizações Não Governamentais para Pessoas com Deficiência.....	5
2.1 O Terceiro Sector .....	5
2.2 O Caso das IPSS.....	8
2.3 As Organizações Não Governamentais para Pessoas com Deficiência .....	11
2.3.1 As Pessoas Com Deficiência .....	11
2.3.2 Caracterização das ONGPD.....	13
3 Marketing e a Orientação para o Mercado.....	17
3.1 Do Conceito de Marketing ao Marketing Não Lucrativo e Marketing Social .	17
3.2 A Orientação para o Mercado .....	23
3.2.1 A abordagem de Narver e Slater.....	24
3.2.2 A abordagem de Kohli e Jaworski.....	27
3.3 A Orientação para o Mercado nas Organizações Não Lucrativas.....	33
4 Modelo Proposto e Hipóteses de Investigação .....	41
4.1 Modelo Proposto .....	41
4.2 Hipóteses de Investigação .....	42

SEGUNDA PARTE INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA .....	44
5 Método de Investigação .....	45
5.1 Desenho da Investigação .....	45
5.2 Variáveis e Escalas .....	46
5.3 População e Amostra .....	49
5.4 Método de Recolha da Informação .....	50
5.5 Método de Análise de Dados .....	54
6 Análise de Dados e Resultados .....	58
6.1 Perfil da Amostra .....	58
6.2 Análise Preliminar dos Dados .....	65
6.3 Análise da Regressão .....	68
TERCEIRA PARTE CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	77
7 Conclusões .....	78
7.1 Conclusões Gerais .....	78
7.2 Implicações .....	80
8 Limitações da Investigação e Sugestões de Investigação .....	81
REFERÊNCIAS .....	83
Anexo A – Questionário e Carta de Apresentação .....	88
Anexo B – Escalas de Orientação para o Mercado .....	94
Anexo C – Notas Explicativas sobre Respostas Sociais .....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. A Orientação para o Mercado .....	25
Figura 2. Orientação para o Mercado .....	29
Figura 3. Orientação para o Mercado como uma Filosofia de Gestão e uma cultura Organizacional .....	35
Figura 4. Elementos da Orientação para o Mercado nas Organizações Não lucrativas .	38
Figura 5. Modelo Proposto .....	41
Figura 6. Desenho de Investigação .....	45

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. População Total e com Deficiência e Taxa de Deficiência .....	11
Tabela 2. Distribuição das Pessoas com Deficiência por Região e por Sexo (%) .....	12
Tabela 3. Distribuição das Pessoas com Deficiência por Sexo e Tipo (%) .....	12
Tabela 4. Distribuição das ONGPD por Região .....	14
Tabela 5. Distribuição das ONGPD por Distrito .....	15
Tabela 6. Respostas Sociais Segundo a Tipologia e por Distrito .....	15
Tabela 7. Modelo Conceptual sobre o Âmbito do Marketing de Hunt.....	21
Tabela 8. Escala de Orientação para o Mercado Utilizada .....	46
Tabela 9. Escala de medição da Prioridade dada à Satisfação das Necessidades dos Clientes .....	48
Tabela 10. Escala de medição do Desempenho .....	48
Tabela 11. Escala de medição do Financiamento .....	48
Tabela 12. Ficha Técnica do Trabalho de Campo .....	50
Tabela 13. Tabela de Decisão em Função de d, dL e dU .....	57
Tabela 14. Variáveis do Modelo.....	65
Tabela 15. Estatísticas Descritivas e Testes de Normalidade.....	66
Tabela 16. Análise da Fiabilidade da OM – Alpha de Cronbach .....	67

Tabela 17. Estatística Descritiva dos Erros - PNC .....	68
Tabela 18. Teste Kolmogorov-Smirnov - PNC .....	68
Tabela 19. Análise da Regressão para a Variável Dependente PNC.....	69
Tabela 20. Estatística Descritiva dos Erros - DES.....	71
Tabela 21. Teste Kolmogorov-Smirnov - DES .....	71
Tabela 22. Análise da Regressão para a Variável Dependente DES .....	71
Tabela 23. Estatística Descritiva dos Erros - FIN.....	73
Tabela 24. Teste Kolmogorov-Smirnov - FIN.....	73
Tabela 25. Análise da Regressão para a Variável Dependente FIN .....	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribuição das ONGPD por Distrito.....	58
Gráfico 2. Forma Jurídica das ONGPD .....	59
Gráfico 3. Caracterização das ONGPD quanto ao Estatuto de IPSS .....	59
Gráfico 4. Âmbito de Actuação das ONGPD .....	60
Gráfico 5. Distribuição das ONGPD por Área de Actividade.....	60
Gráfico 6. Número de Áreas de Actividade por ONGPD.....	61
Gráfico 7. ONGPD por Tipo de Deficiência .....	61
Gráfico 8. Número de Tipos de Deficiência por ONGPD .....	62
Gráfico 9. ONGPD por Número de Utentes .....	63
Gráfico 10. ONGPD por Número de Colaboradores .....	63
Gráfico 11. ONGPD quanto ao Financiamento Público.....	64
Gráfico 12. ONGPD quanto ao Financiamento Privado.....	64
Gráfico 13. ONGPD quanto ao Auto Financiamento .....	65

## RESUMO

O presente estudo procura estudar a orientação para o mercado nas Organizações Não Governamentais para Pessoas com Deficiência (ONGPD). Com a crescente procura de serviços prestados por estas organizações, a sucessiva redução dos financiamentos públicos e o aumento da competição para angariar fundos, é importante que estas organizações utilizem instrumentos de gestão para que obtenham vantagens competitivas e melhorem o seu desempenho. Assim, a orientação para o mercado poderá ajudar na concretização no alcance destes objectivos.

Por outro lado, também as ONGPD começam a trilhar o caminho da certificação da qualidade dos serviços sociais, *EQUASS*<sup>1</sup>, pelo que as organizações que adoptam o conceito de orientação para o mercado passam a estar mais focadas no cliente e no meio envolvente, nos financiadores e parceiros, o que à partida permitirá reunirem melhores condições para cumprirem com os requisitos da certificação.

Neste sentido definiu-se como objectivo estudar qual a relação entre a orientação para o mercado e a prioridade dada à satisfação das necessidades dos clientes, o desempenho e a capacidade de captação de financiamento de uma ONGP. Para tal identificaram-se um conjunto de hipótese que foram posteriormente testadas.

Para a análise da relação entre as variáveis Orientação para o Mercado e Prioridade dada às Necessidades dos Clientes, Desempenho e Financiamento foi aplicado um questionário a 297 ONGPD de âmbito nacional.

De acordo com os resultados obtidos conclui-se que existe uma relação entre a orientação para o mercado e a prioridade dada à satisfação das necessidades dos clientes, o desempenho e o financiamento, contudo existem outros factores para além da orientação para o mercado que explicam esta relação que não foram identificados no modelo.

---

<sup>1</sup> European Quality Assurance for Social Services

**PALAVRAS-CHAVE:** Orientação para o Mercado, Organizações não Lucrativas para Pessoas com Deficiência, Serviços Sociais

## ABSTRACT

This study is reaching to find an Orientation for the Non Governmental Organization for Handicapped People (ONGPD). Following the increase of the demand for services which are presented by these organizations, the successive reducing of public finances, and the increase of competition on the funds raising it is important that management instruments to get some competitive advantages to improve their performances are used. Thus the orientation of the market will be able to help reaching and the fulfilment of these objectives.

Moreover ONGPD are beginning to travel the road for the Quality Social Services Certification, *EQUASS*<sup>2</sup>, so that organizations which adopt the concept of market orientation, would be focused on the client and the environment, on the sponsors and partners altogether. This will permit the gathering of the best conditions to accomplish the certification requirements.

In this sense the defined goal for the study is the connection between market orientation and the priority given to the satisfaction of the customer's needs, the performance and the ability to regain the ONGP money support. To accomplish this, a set of hypotheses are identified and subsequently tested.

For the analysis of the relation between orientation for the Market and the Priority given to Customers Needs variable, Performance and Finances, a form was applied to 297 National ONGPD.

According the obtained results we had come to the conclusion that there is a connection between market orientation and the priority which is given to clients ' needs satisfaction, the performance and financing. However other factors may coexist beyond mark orientation. These factors can explain this connection but were not identified in this model.

---

<sup>2</sup> European Quality Assurance for Social Services

**KEYWORDS:** Orientation for the Market, Non Profit Organization for Handicapped People, Social Services.

## AGRADECIMENTOS

Quero agradecer em primeiro lugar a todos os que contribuíram para que fosse possível realizar este trabalho.

Aos meus orientadores, Professora Arminda do Paço e Professor Ricardo Rodrigues pela força e motivação que sempre me transmitiram ao longo do trabalho, pelas suas orientações e compreensão.

Um agradecimento muito especial a todos os colegas de trabalho da ARCIL que sempre me motivaram e deram alento nesta cruzada árdua. Em particular, à D. Clélia, obrigada pela sua preciosa ajuda no Inglês. À ARCIL, enquanto Instituição, agradeço o apoio e compreensão pelas minhas ausências durante este último ano.

Aos meus amigos, Edite, Vítor e Pedro, D. Glória e Sr. Fonseca, também um muito obrigado! Sem a vossa Internet teria sido difícil realizar este trabalho.

À minha família querida, obrigada por toda a compreensão e carinho. Em especial, à minha razão de viver, a minha filha Maria Rita, obrigada por simplesmente existires! À minha mãe, por seres o meu porto de abrigo e o meu pilar! Obrigada por me ensinares a ir à luta com toda a força que sempre me transmitistes. À minha tia pelo carinho, amizade, e disponibilidade. Sem o vosso apoio tinha sido quase impossível chegar a bom porto...por fim, a ti, Diamantino...companheiro de há longa data... Foste quem mais sofreu com o meu mau humor, com as minhas impaciências e indisponibilidades...Obrigada pela tua eterna paciência, apoio, companheirismo, incentivo, enfim...simplesmente obrigada por estares sempre aqui!

É a vocês, FAMÍLIA, a quem dedico este trabalho!

E por fim... Meu Deus obrigada por me dares força para continuar...

**PRIMEIRA PARTE**  
**FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

# 1 ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA E OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

A crescente procura de serviços prestados por organizações não lucrativas, a sucessiva redução dos financiamentos públicos e o aumento do número de entidades que competem para angariar fundos, implica a utilização de instrumentos de gestão que permitam a estas organizações estabelecer relações valiosas e satisfatórias com o seu público-alvo, de forma a satisfazer as suas necessidades com um nível superior de serviço às alternativas existentes (Vázquez *et al.*, 2002).

Assim, a orientação para o mercado é uma ferramenta importante para ganhar vantagens competitivas e para melhorar o desempenho das organizações (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1993). Também a capacidade que as organizações têm para gerar informação sobre o mercado em que actuam, e para analisarem e utilizarem essa informação de forma a responder às constantes mudanças, é fundamental para o sucesso de qualquer organização (Kohli e Jaworski, 1990).

Apesar de ser vasta a literatura sobre orientação de mercado, a maior parte dos estudos centra-se no sector lucrativo, pelo que é necessário aplicar este conceito a outros sectores, nomeadamente ao sector não lucrativo (Hurley e Hult, 1998), sendo aceite na generalidade que o conceito de orientação para o mercado tem efeitos positivos a longo prazo nas organizações que dele fazem parte, permitindo vantagens competitivas (Vázquez *et al.*, 2002). Também a adopção do conceito de marketing é vista como uma forma das organizações não lucrativas receberem os recursos necessários para cumprirem a sua missão e levarem a cabo as suas actividades (Macedo e Pinho, 2006).

Salienta-se portanto a necessidade de efectuar estudos sobre o grau de orientação para o mercado das organizações não lucrativas e qual o efeito desta orientação para o mercado nos resultados destas entidades.

Por outro lado, com o aparecimento do sistema de certificação da qualidade dos serviços sociais, EQUASS (European Quality Assurance for Social Services) que se baseia em nove princípios da qualidade<sup>3</sup>, as organizações que adoptam o conceito de orientação para o mercado passaram a focar-se no cliente e no meio envolvente, financiadores e parceiros, tendo internamente uma boa integração e coordenação, o que se traduz em melhorias contínuas. Estas organizações, à partida, terão melhores condições para cumprirem com os requisitos da certificação.

Dado que o caminho a seguir para estas organizações é o da certificação, e que a investigadora trabalha numa instituição para pessoas com deficiência, que se encontra a trilhar o caminho da certificação, julgou-se pertinente estudar a questão da orientação para o mercado nas Organizações Não Governamentais para Pessoas com Deficiência (ONGPD).

## **1.2 OBJECTIVO E QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO**

Tendo em conta as considerações anteriores, o principal objectivo desta investigação é estudar qual a relação entre a orientação para o mercado e a prioridade dada à satisfação das necessidades dos clientes, o desempenho e a capacidade de financiamento de uma ONGPD.

Para alcançar este objectivo geral, importa definir objectivos específicos, nomeadamente:

1. Analisar a relação entre a orientação para o mercado e a prioridade dada às necessidades dos clientes;
2. Avaliar a ligação entre a orientação para o mercado e o desempenho das ONGPD;
3. Avaliar a ligação entre a orientação para o mercado e a capacidade de financiamento das ONGPD.

Face ao exposto a questão de investigação que se coloca é a seguinte:

---

<sup>3</sup> Os nove princípios da qualidade do EQUASS são: liderança, direitos, ética, parcerias, participação, orientação para o cliente, orientação para os resultados, abrangência, melhoria contínua. (European Quality Assurance for Social Services)

**Qual a relação entre a orientação para o mercado, a prioridade dada à satisfação das necessidades dos clientes, o desempenho e a capacidade de financiamento de uma ONGPD?**

### **1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

A dissertação apresentada encontra-se estruturada em três partes.

A primeira parte é constituída pelos fundamentos teóricos. No primeiro capítulo faz-se o enquadramento do problema e definem-se os objectivos da investigação. De seguida, no segundo capítulo, apresentam-se as ONGPD, seguindo-se a teoria da orientação para o mercado (Cap. 3), descrevendo a evolução do conceito de marketing e o marketing não lucrativo e social, revendo as abordagens teóricas da orientação para o mercado, especificando como o conceito de orientação para o mercado pode ser aplicado nas organizações não lucrativas. Do enquadramento anterior surge o modelo de investigação e as hipóteses de investigação (Cap. 4) que serão testados na segunda parte da investigação.

A segunda parte é constituída pela investigação empírica. Nesta descrevem-se os métodos de investigação utilizados (Cap. 5), iniciando-se com o desenho da investigação, seguido da definição das variáveis e escalas e da descrição da população e amostra utilizadas. Também os métodos de recolha e análise de dados são descritos. Para finalizar esta parte, termina-se com a análise dos dados e resultados obtidos (Cap. 6).

Na terceira e última parte, apresentam-se as considerações finais que englobam as conclusões e as implicações da investigação (Cap. 7), e, por fim as limitações e as sugestões para investigações futuras (Cap. 8).

## **2 AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA**

### **2.1 O TERCEIRO SECTOR**

O termo Terceiro Sector tem sido cada vez mais utilizado nos discursos técnicos, políticos e científicos, carecendo de consenso no que respeita ao seu significado, tal como também acontece noutros domínios de investigação e intervenção social (Quintão, 2004).

Quando se pretende abordar o tema do Terceiro Sector, surgem diversos termos para designar este conceito, o que leva a pensar que poderá ser ainda uma área em afirmação no campo das ciências sociais. Assim, são frequentes as referências a “Economia Social”, “Economia Solidária”, “Sector Não Lucrativo”, “Terceiro Sistema”, “Economia Popular”, “Economia de Interesse Geral” ou “Economia Comunitária”, para designar o mesmo sector.

Nunes, Reto e Carneiro (2001) referem que é notória a diversidade de definições que se podem encontrar para a expressão “Economia Social”. Referem ainda que a expressão Economia Social é uma contradição terminológica visto que é incompatível associar o termo social a um termo que, por si só, é uma ciência social. Estevão (1997), citando Campos também refere que a expressão “Economia Social” é um paradoxo terminológico, traduzindo um conceito ambíguo e impreciso, porque, por um lado, parece ser redundante utilizar o adjectivo “social” para actividades económicas que pressupõem relações sociais e porque, por outro lado, não se pode considerar que exista um vasto consenso sobre o conteúdo que a expressão engloba. Também os autores Nunes, Reto e Carneiro (2001) consideram que a Economia Social é um fenómeno ambíguo, por não estar completamente delimitado o seu conteúdo, e por o seu entendimento depender dos contextos em que surge.

A terminologia Terceiro Sector foi utilizada pela primeira vez por Delors e Gaudin em 1979 num texto intitulado “*Pour la création d’un troisième secteur coexistant avec*

*celui de l'économie de marché et celui des administrations*”, passando a ter uma crescente utilização desde o final da década de 90.

Em geral, este termo é utilizado para designar um conjunto de organizações diferentes das do sector público e do sector privado lucrativo, que desenvolvem actividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços. Contudo, Nunes, Reto e Carneiro (2001) consideram que a definição do conceito de Economia Social, assim como as organizações que dela fazem parte, está dependente do contexto histórico e social e das posições assumidas pelos grupos interessados no desenvolvimento do sector.

Por sua vez, Estevão (1997) refere que o sector da economia social engloba três tipos de organizações principais: cooperativas, associações e mutualidades, considerando que as suas raízes assentam directamente no associativismo do século XIX. Segundo o mesmo autor, a análise norte-americana do Terceiro Sector coloca a tónica na organização não lucrativa e a abordagem francófona privilegia a cooperativa como modelo organizacional.

Em Portugal, Namorado (2006:10) refere que “a economia social abrange todo o sector cooperativo e social<sup>4</sup> tal como a Constituição da República Portuguesa o consagra, as outras fundações que tenham uma actividade económica, as outras associações com finalidades sociais que tenham uma actividade económica; as sociedades comerciais cujas participações sociais pertençam a entidades integradas no ‘sector cooperativo e social’ ”.

Segundo Quintão (2004), a emergência e o desenvolvimento das organizações pertencentes ao Terceiro Sector pode ser caracterizado em quatro fases:

1. A emergência das iniciativas e experiências revolucionárias no século XIX: movimentos cooperativismo, mutualismo e associativismo. Estes foram protagonizados por cidadãos e colectividades da sociedade civil que se organizam para criar respostas às necessidades sociais sentidas e organizaram-se segundo princípios de entreatajuda, cooperação, filantrópicos e caritativos, em

---

<sup>4</sup> Artigo 82.º da Constituição da República Portuguesa

- detrimento do lucro privado, mobilizando e gerindo recursos, monetários e não monetários (donativos, trabalho voluntário);
2. A institucionalização das organizações em ramos jurídicos distintos, na viragem para o século XX: a constituição de enquadramentos legais para estas organizações veio representar reconhecer o papel destas organizações na intervenção em situações de forte carência e, por essa via, na redução dos conflitos sociais;
  3. O período de sinergia entre Estado e Mercado e a instrumentalização das organizações: a expansão do Estado Social na vertente dos sistemas de protecção social (Estados Providência) e na vertente de agente económico, produtor de bens e serviços de utilidade pública e regulador da actividade económica, veio condicionar e controlar a actividade destas organizações, aproximando-as dos modelos e princípios quer do sector público, quer do sector privado lucrativo;
  4. A renovação das organizações do Terceiro sector nos últimos 30 anos e a configuração heterogénea e difusa na viragem para o século XXI. Por um lado, assiste-se a um movimento de aproximação dos vários ramos do Terceiro Sector entre si, designadamente pela constituição de estruturas federativas e representação comum a nível nacional, e cada vez mais transnacional, e um movimento de reafirmação da identidade comum, enfatizando os seus princípios originais. Por outro lado, assiste-se também a um movimento de renovação de iniciativas e experiências em resposta aos novos e aos persistentes problemas de pobreza, exclusão social e desemprego à escala local e das nações mas, também e cada vez mais, à escala global. Assim, a realidade empírica do Terceiro Sector configura-se heterogénea e difusa – enquadramentos jurídicos muito variados, organizações tradicionais e mais recentes, organizações com menor ou maior grau de isomorfismo face aos modelos do sector público e privado lucrativo e uma pluralidade de abordagens teóricas e conceptuais.

A importância do terceiro sector tem sido também relevante do ponto de vista económico, pois estas organizações produzem bens e serviços em inúmeras áreas de actividade e dinamizam novas áreas, novos produtos e novos mercados, em resposta às necessidades sociais não satisfeitas quer pelo sector público quer pelo sector privado lucrativo. Do ponto de vista do emprego e de luta contra o desemprego, apresentam-se

como um sector empregador e com potencial de criação de emprego, pelo facto de algumas das suas organizações se dedicarem à formação e à inserção socioprofissional, nomeadamente de públicos mais desfavorecidos. A sua relevância afirma-se também do ponto de vista da luta contra a exclusão social, pois este sector emergiu como resposta aos problemas de pobreza e de exclusão social, o que levou a que as organizações encetassem projectos económicos e sociais alternativos à economia de mercado. Por último, do ponto de vista do desenvolvimento local, muitas destas instituições têm como objectivo o próprio desenvolvimento, o que pelas suas características leva a que a sua acção convirja para a criação de respostas eficazes e adequadas às diversas situações (Quintão, 2004).

No âmbito do terceiro sector importa analisar o papel das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) que será abordado no ponto seguinte.

## **2.2 O CASO DAS IPSS**

O termo Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) surge pela primeira vez com a Constituição da República Portuguesa de 1976 (artigo 3.º). A Constituição da República Portuguesa no n.º 5 do artigo 63º, refere que “o Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a actividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objectivos de solidariedade social” nos seguintes domínios:

- a) Segurança social;
- b) Solidariedade na doença, velhice, invalidez, viuvez, orfandade, desemprego e todas as outras situações de falta ou diminuição de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- c) Ensino pré-escolar;
- d) Equipamentos sociais de apoio à família;
- e) Política de terceira idade;
- f) Protecção às crianças;
- g) Aproveitamento dos tempos livres da juventude;
- h) Prevenção, tratamento, reabilitação e integração dos cidadãos portadores de deficiência e apoio às suas famílias.

As IPSS encontram-se reguladas pelo Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro de 1983.

Estas instituições podem ser caracterizadas pelos seguintes aspectos: são constituídas por iniciativa de particulares; a administração não é exercida nem pelo Estado nem por uma autarquia local; ausência de fins lucrativos (não é admitida a existência de finalidade lucrativa, nem mesmo a título acessório ou secundário e é proibida a distribuição de lucros); pelo propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos; e pela prossecução do objecto mediante a concessão de bens e a prestação de serviços.

Em relação a este último aspecto, de acordo com o n.º 1 do artigo 3.º do EIPSS, as IPSS têm como objecto de actividade:

- a) O apoio a crianças e jovens;
- b) O apoio à família;
- c) O apoio à integração social e comunitária;
- d) A protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- e) A promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- f) A educação e formação profissional dos cidadãos;
- g) A resolução dos problemas habitacionais das populações.

As IPSS podem ainda desenvolver outros fins, desde que estes sejam, cumulativamente não lucrativos e compatíveis com os fins anteriormente enunciados (n.º 2 do artigo 1.º do EIPSS).

Quanto à forma as IPSS podem revestir as seguintes formas jurídicas (n.º 1 do artigo 2.º do EIPSS):

- a) Associações de solidariedade social;
- b) Associações de voluntários de acção social;
- c) Associações de socorros mútuos;

- d) Fundações de solidariedade social;
- e) Irmandades das misericórdias.

De acordo com o n.º 2 do artigo 2.º do EIPSS, as IPSS podem ainda agrupar-se da seguinte forma: uniões, federações e confederações.

As IPSS estão sujeitas a registo por parte do ministério da tutela. Este registo é determinado em função dos fins que cada IPSS, em concreto, prosseguir.

O registo das Instituições Particulares de Solidariedade Social abrange os actos jurídicos de constituição ou de fundação das instituições, os respectivos estatutos e as suas alterações e demais actos constantes do artigo 5.º do Regulamento do Registo das IPSS do “Âmbito da Acção Social da Segurança Social”, aprovado pela Portaria n.º 139/2007, de 29 de Janeiro. Assim, o registo das IPSS tem como finalidades:

- a) Comprovar a natureza e os fins das instituições;
- b) Comprovar os factos jurídicos respeitantes às instituições especificados no Regulamento de Registo;
- c) Reconhecer a utilidade pública das instituições;
- d) Facultar o acesso às formas de apoio e cooperação, previstas na lei.

As instituições registadas, nos termos do Regulamento de Registo, adquirem automaticamente a natureza de pessoas colectivas de utilidade pública.

Dada a natureza e a abrangência deste tipo de instituições, optou-se por dar especial atenção às organizações não governamentais para pessoas com deficiência (ONGPD), pelo que no próximo ponto se faz uma abordagem a este tema.

## 2.3 AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

### 2.3.1 AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Segundo a *Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde* (CIF, 2004), todas as pessoas são classificadas de acordo com a componente capacidade e funcionalidade tendo em conta os factores contextuais. No que respeita à componente capacidade e funcionalidade esta é composta por funções do corpo e estruturas do corpo e por actividades e participação. Quanto aos factores contextuais estes são compostos por factores ambientais e factores pessoais. Assim, podem considerar-se pessoas com deficiência, aquelas que têm problemas nas funções fisiológicas dos sistemas orgânicos (incluindo as funções psicológicas ou mentais) do corpo ou na estrutura do corpo (órgãos, membros e seus componentes), tais como um desvio importante ou uma perda, podendo ou não estarem limitadas nas actividades e restringidas na participação e condicionadas por factores ambientais e pessoais.

Actualmente em Portugal, os dados disponíveis sobre as pessoas com deficiência ou incapacidade reportam-se a dois instrumentos fundamentais, designadamente, o Inquérito Nacional às Incapacidades, Deficiências e Desvantagens (INIDD), de 1994, e o Recenseamento Geral da População (Censo), de 2001 (SNRIPD, 2006). Neste trabalho optou-se por apresentar os referentes aos Censos 2001 por estes serem os mais recentes.

Assim, segundo os Censos de 2001, em Portugal existiam 634.408 pessoas com deficiência, numa população (residente) de 10,3 milhões de indivíduos, ou seja, uma percentagem de 6,13% da população tinha uma deficiência, com base na tipologia utilizada no Censo 2001 (ver Tabela 1).

**Tabela 1. POPULAÇÃO TOTAL E COM DEFICIÊNCIA E TAXA DE DEFICIÊNCIA**

	População	População com Deficiência	Taxa de Deficiência
Total	10.335.824	634.408	6,13

Fonte: INE (2002)

Quanto à sua distribuição geográfica, a região Centro apresenta os valores mais elevados do país (6,7%), contrapondo-se com a região dos Açores que registou a taxa mais baixa (4,3%) (ver Tabela 2).

Quanto à distribuição por sexo (ver Tabela 2), as taxas de incidência no sexo masculino são mais elevadas que as do sexo feminino em todas as regiões do País, destacando-se o Centro com a maior diferença (7,4% contra 6,0% do sexo feminino) e os Açores com a menor (4,4% entre a população masculina e 4,1% entre a população feminina).

**Tabela 2.** DISTRIBUIÇÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA POR REGIÃO E POR SEXO (%)

Região	População com Deficiência (%)	Homens (%)	Mulheres (%)
Total	6,1	6,7	5,6
Norte	5,9	6,5	5,3
Grande Porto	6,3	6,9	5,8
Centro	6,7	7,4	6,0
Lisboa e Vale do Tejo	6,3	6,8	5,8
Grande Lisboa	6,4	6,9	6,0
Alentejo	6,1	6,3	6,0
Algarve	6,0	6,3	5,6
Açores	4,3	4,4	4,1
Madeira	4,9	5,2	4,6

Fonte: INE (2002)

No que respeita à distribuição da população com deficiência, por tipo de deficiência, verifica-se que a taxa de incidência das deficiências visual, motora e outra deficiência registaram os valores mais elevados em todas as regiões do País. Por outro lado, as taxas de incidência da paralisia cerebral mantêm um valor idêntico em todas as regiões (entre 0,1 e 0,2%) (ver Tabela 3).

**Tabela 3.** DISTRIBUIÇÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA POR SEXO E TIPO (%)

Região	População com Deficiência (%)	Homens (%)	Mulheres (%)
TOTAL	6,1	6,7	5,6
Auditiva	0,8	0,9	0,8
Visual	1,6	1,6	1,6
Motora	1,5	1,8	1,3
Mental	0,7	0,8	0,6
Paralisia	0,1	0,1	0,1
Outras	1,4	1,5	1,2

Fonte: INE (2002)

### **2.3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ONGPD**

As Organizações Não Governamentais (ONG) são associações da sociedade civil, sem fins lucrativos, que têm especificidades que as diferenciam das organizações públicas e de outras organizações (Rees, 1998). O movimento das ONG é heterogéneo, podendo a sua criação estar relacionada com diversas circunstâncias e reflectir tradições e culturas também diversas.

Estas entidades, de utilidade pública, actuam no Terceiro Sector em diversas áreas, tais como: meio ambiente, combate à pobreza, saúde, educação, acção social, desenvolvimento, entre outras.

Tendo em conta os fins que perseguem, nomeadamente na questão de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos as ONG ao visarem também outros objectivos de apoio social, promoção e protecção de saúde, educação e formação profissional e resolução de problemas habitacionais das populações, ficam sob alçada da mesma legislação que é aplicada às IPSS. Neste sentido, também as Organizações Não Governamentais para Pessoas com Deficiência (ONGPD) se regulam pela mesma lei, tendo na sua maioria o Estatuto de Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS; 1993).

Segundo a Classificação Internacional das Organizações Não lucrativas estas organizações classificam-se na área dos serviços sociais, mais concretamente na subcategoria serviços para os deficientes.

De acordo com o artigo n.º 71 da Constituição da República Portuguesa, o Estado tem como obrigação realizar uma política nacional de tratamento, prevenção, reabilitação e integração dos cidadãos com deficiência e de apoio às suas famílias, assim como de desenvolver acções pedagógicas que sensibilizem a sociedade e de assumir o encargo da efectiva realização dos seus direitos, sem prejuízo dos direitos e deveres dos pais e tutores. Pelo número três do referido artigo, o Estado apoia as organizações de cidadãos portadores de deficiência (SNRIPD, 2006), ou seja, as Organizações Não Governamentais para Pessoas com Deficiência (ONGPD).

Assim, compete ao Estado a promoção, o desenvolvimento e a coordenação da política nacional de prevenção, habilitação reabilitação e participação das pessoas com deficiências ou incapacidades, em colaboração com toda a sociedade. A participação social e política das pessoas com deficiências ou incapacidades é um dos factores determinantes para o desenvolvimento de medidas de política que possam contemplar os seus interesses e melhor garantir os seus direitos (SNRIPD, 2006).

Nas últimas décadas, tem-se assistido a um movimento com vista à criação e desenvolvimento de organizações e associações, por iniciativa da sociedade civil, ou até por vontade de pessoas com deficiências ou incapacidades, ou dos seus familiares e representantes, de modo a fazer face às necessidades e condições que promovam o exercício dos direitos das pessoas com deficiências ou incapacidades, assim como de dar visibilidade às questões da deficiência. “O papel e actuação das ONGPD é, pois, fundamental para a promoção da qualidade de vida das pessoas com deficiências ou incapacidade e sua participação nos processos de decisão, bem como para o desenvolvimento de acções nos diferentes domínios sectoriais, desenvolvendo um trabalho de fundo no âmbito da integração social das pessoas com deficiências ou incapacidade, prestando uma variedade de serviços” (SNRIPD, 2006).

Tendo em conta que o âmbito de actuação das ONGD se deve desenvolver quer a nível nacional, quer a nível regional e local, verifica-se, porém, que a sua localização geográfica é bastante assimétrica, evidenciando-se pela leitura das tabelas seguintes a sua litoralização e localização nos grandes centros (ver Tabela 4 e Tabela 5).

**Tabela 4.** DISTRIBUIÇÃO DAS ONGPD POR REGIÃO

Norte	Centro	Lisboa V. Tejo	Alentejo	Algarve	Total
116	82	145	50	15	408

Fonte: SNRIPD (2006)

Nas regiões Norte e Lisboa e Vale do Tejo encontram-se mais de metade das ONGPD (64%). Contudo, é na distribuição por distritos que é mais visível a sua litoralização, verificando-se que 72% das ONGPD se encontram dos distritos de Aveiro, Braga, Coimbra, Lisboa, Porto e Setúbal.

**Tabela 5.** DISTRIBUIÇÃO DAS ONGPD POR DISTRITO

<b>Distrito</b>	<b>N.º</b>	<b>Distrito</b>	<b>N.º</b>	<b>Distrito</b>	<b>N.º</b>
Aveiro	26	Évora	11	Porto	54
Beja	9	Faro	15	Santarém	15
Braga	27	Guarda	6	Setúbal	25
Bragança	6	Leiria	19	V. Castelo	3
C. Branco	9	Lisboa	130	Vila Real	6
Coimbra	30	Portalegre	5	Viseu	12

Fonte: SNRIPD (2006)

No vasto universo da deficiência, a participação das ONGPD assume grande complexidade, uma vez que estas se posicionam em contexto diferenciados de actuação, quer na perspectiva dos seus modelos organizações, quer no seu nível geográfico de intervenção e quer até nos seus modelos de intervenção. No que respeita ao modelo organizacional, estas podem ser: Cooperativas, Associações, Federações, Uniões, Fundações, Núcleos, etc. Em relação ao nível geográfico de intervenção, este pode ser nacional, regional, distrital e local. Por sua vez o modelo de intervenção pode estar mais vocacionado para a defesa e reivindicação de direitos ou focalizado na prestação de serviços (SNRIPD, 2006).

No que respeita à prestação de serviços, as ONGPD podem dar diversas respostas sociais (ver Anexo C) a fim de colmatar as necessidades das pessoas com deficiência ou incapacidade. Relativamente à localização das respostas sociais pode verificar-se que mais de metade (62%) se localiza nos grandes centros e mais próximo do litoral. Em termos de tipologias de respostas sociais verifica-se que estas se focalizam nas valências de Centro de Actividades Ocupacionais (46%), Lar Residencial (28%) e Intervenção Precoce (11%) (ver Tabela 6).

**Tabela 6.** RESPOSTAS SOCIAIS SEGUNDO A TIPOLOGIA E POR DISTRITO

	<b>A. Amb.</b>	<b>I. Prec.</b>	<b>L. Apoio</b>	<b>C.A.O.</b>	<b>L. Resid.</b>	<b>S.A.D.</b>	<b>Transp.</b>	<b>Total</b>
Aveiro		3		28	14	3		48
Beja	1	1	1	4	2	1		10
Braga		6	2	21	11	3	1	44
Bragança	1	1	1	3	2			8
C. Branco			1	6	6			13
Coimbra		9	5	20	21	1		56
Évora	1	2		9	6			18
Faro	1	3	1	9	5			19

*(continuação)*

Guarda		1	2	11	4			18
Leiria				12	9			21
Lisboa	7	14	14	41	34	7		117
Portalegre		3		4	2			9
Porto		9	4	40	21	2	3	79
Santarém		3	2	14	8			27
Setúbal		4		11	4			19
V.Castelo	1	3	5	13	3			25
Vila Real	1	2	1	4	2	1		10
Viseu	1		2	9	5	1		18
Total	13	64	41	259	159	19	4	559

**Fonte:** SNRIPD (2006)

### **3 MARKETING E A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**

#### **3.1 DO CONCEITO DE MARKETING AO MARKETING NÃO LUCRATIVO E MARKETING SOCIAL**

A *American Marketing Association* (1960) definia marketing como sendo “o desempenho de funções empresariais que direccionam o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor ou utilizador”<sup>5</sup>. Contudo, esta definição inicial vinha sendo alvo de críticas por parte de autores como Hunt (1976) por ser considerada restritiva.

Kotler e Levy, em 1969, apesar de não proporem uma nova definição para o marketing, lançam um novo desafio: a possibilidade de os princípios de marketing serem aplicados a organizações sem fins lucrativos e outros organismos, defendendo a visão de que o marketing é uma disciplina relevante para todas as organizações, qualquer que seja a sua natureza. Os autores sugerem que o marketing deixasse de ser uma actividade voltada meramente para o meio empresarial, passando a incluir também no seu âmbito as organizações não empresariais. Os autores defendem a ideia de marketing de sociedade.

Kotler e Levy (1969a) são de opinião que o marketing é uma actividade social abrangente, que vai consideravelmente para além da venda de produtos básicos. Os autores dão os seguintes exemplos: nas campanhas políticas os candidatos podem ser tratados de forma comercial; o recrutamento de estudantes para a universidade pode ser feito recorrendo a técnicas de marketing; e as campanhas de angariação de fundos podem ser promovidas através do marketing. Os autores consideram que apesar da aplicação do marketing a estas áreas ser até então ignorada, poderia ser uma grande oportunidade para a aplicação dos seus princípios e ferramentas de forma a promover e a “aumentar” a actividade social.

---

<sup>5</sup> Committee on Terms, *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms* (Chicago, American Marketing Association, 1960)

Consideram ainda que todas as organizações não lucrativas têm as clássicas funções empresariais: financeira, produção, pessoal, compras e marketing. Contudo nem sempre as actividades desenvolvidas são orientadas para o marketing.

Kotler e Levy (1969a) argumentam que nenhuma organização pode esquecer o marketing, tendo em conta que as organizações existem para servir os interesses dos seus grupos alvo, e que estes ficarão bem servidos com o recurso ao marketing, defendem que as organizações não lucrativas não podem escolher entre usar ou não usar o marketing, já que este é “inevitável”. As opções centram-se mais na correcta ou incorrecta aplicação.

Na mesma época, Lazer (1969) discutia as fronteiras do marketing. O autor defendia que se devia alargar a percepção do marketing e, se fosse o caso, redefinir o conceito de forma a reconhecer as suas dimensões sociais.

Contudo também aqui surgiram algumas críticas ao alargamento do conceito de marketing. Segundo alguns autores, estar-se-ia a alargar demasiado o âmbito do marketing quando este ainda não tinha sido bem delimitado. Para Luck (1969), o possível alargamento desviaria a atenção dos verdadeiros propósitos do marketing. Para este autor, o marketing envolvia mercados e isso significava comprar e vender, envolvendo uma transacção necessariamente económica. Em resposta, Kotler e Levy (1969b) propõem antes que o marketing assente mais na ideia geral de troca do que na ideia de transacção de mercado.

Posteriormente em 1971, Kotler e Zaltman, introduzem o conceito de marketing social. Os autores definiram o conceito de marketing social como sendo “o projecto, a implementação e o controlo de programas concebidos para influenciar a aceitação de ideias sociais, abrangendo considerações de planeamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing” (Kotler e Zaltman, 1971:5).

Segundo os autores, o marketing social é uma ferramenta promissora para planear e implementar a mudança social. Um número elevado de organizações não lucrativas começou a ver a lógica do marketing como um meio de promover os seus objectivos

institucionais e os seus produtos. Nos Estados Unidos da América tiveram início as primeiras campanhas relacionadas com objectivos sociais. Contudo, estas campanhas por vezes ignoravam o conceito central do marketing (atender às necessidades e desejos dos clientes), pelo que os autores argumentam que o marketing social é uma algo mais abrangente do que a mera publicidade ou comunicação de uma ideia.

Para os autores, o uso explícito das ferramentas de marketing ajuda a traduzir os esforços realizados nas campanhas sociais num desenho mais efectivo e a comunicar os programas para que, assim, se obtenha do público-alvo a resposta desejada. Nas palavras dos autores: “as técnicas de marketing são o mecanismo ponte entre a simples posse do conhecimento e a utilidade social que esse conhecimento permite” (Kotler e Zaltman, 1971:5). Kotler e Zaltman (1971) acreditam que as causas sociais podem beneficiar com o pensamento e o planeamento de marketing.

Em 1972, Kotler refere que ao longo da sua existência o conceito de marketing foi evoluindo, afirmando que o marketing foi inicialmente concebido como um ramo da economia aplicada mais dedicado ao estudo dos canais de distribuição. Posteriormente, tornou-se uma disciplina de gestão direccionada para o incremento de vendas. Por fim viria a assumir um carácter de ciência comportamental aplicada e destinada à compreensão dos processos de compra e vendas de bens e serviços, incluindo o impacto social aí envolvido.

Para o autor, o foco do marketing evoluiu passando pelas seguintes situações: foco nas mercadorias (produtos agrícolas, minérios, bens manufacturados e serviços); foco institucional (produtores, comerciantes, retalhistas, representantes); foco funcional (compra, venda, promoção, transporte, stock, preço); foco de gestão (análise, planeamento, organização, controlo); e foco social (eficiência de mercado, produto, qualidade e impacto social). O foco social a que o autor se refere não se relaciona especificamente com o marketing social. Contudo defende a visão de que a análise e o planeamento de marketing são importantes para todas as organizações que têm produtos ou serviços destinados a um grupo de consumidores, independentemente de haver ou não um pagamento monetário pelos mesmos.

Kotler (1972) defende que as organizações não lucrativas fornecem produtos ou serviços, que independentemente do seu custo monetário, são sempre “algo que tem valor para alguém”. Considera que o marketing é relevante para todas as situações quando se consegue identificar uma organização, um grupo de clientes e um produto. Desta forma, começa a ganhar força a visão de que não só as empresas mas também as organizações sem fins lucrativos poderiam beneficiar com a utilização das técnicas de marketing.

O alargamento do conceito do marketing continuou entretanto a ser discutido. Bartels (1974) aponta benefícios e desvantagens para o alargamento do conceito de marketing. Alguns dos benefícios que o autor indica são: utilização do marketing em novas áreas; aplicação das técnicas do marketing já utilizadas na área económica; cruzamento de conceitos desenvolvidos em diferentes campos. Por outro lado, algumas das desvantagens indicadas são: desvio da atenção dos problemas; a metodologia tem substituído a essência do conhecimento do marketing; as formas de tomada de decisão tornam-se mais importantes que o conhecimento dos assuntos que são base para a tomada de decisão; surgimento de literatura abstracta. Bartels (1974) conclui que se o marketing tem que ser visto como uma aplicação para o sector lucrativo e não lucrativo, provavelmente deve ter outro nome.

Hunt (1976) considera que o movimento de alargamento das fronteiras do marketing se tornou provavelmente irreversível a partir do momento em que o *Journal of Marketing* dedicou um número inteiro ao tema.

Hunt (1976) propõe que todos os fenómenos, questões, problemas, modelos, teorias e pesquisas podem ser categorizados pelas dicotomias: (1) sector lucrativo/não lucrativo; (2) micro/macro e (3) positivo/normativo (ver Tabela 7). Segundo o autor, este modelo conceptual é uma ferramenta útil para analisar as diferenças fundamentais das diferentes teorias do marketing e demonstra a controvérsia da natureza e da ciência do marketing, considera ainda que este modelo representa o correcto âmbito do marketing.

**Tabela 7. MODELO CONCEPTUAL SOBRE O ÂMBITO DO MARKETING DE HUNT**

		<b>POSITIVO</b>	<b>NORMATIVO</b>
<b>SECTOR LUCRATIVO</b>	<b>MICRO</b>	<p>(1) Problemas, questões, teorias e pesquisa sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamento do consumidor individual</li> <li>- Como as empresas determinam os preços, os produtos, a promoção e os canais de distribuição</li> <li>- Casos práticos de marketing</li> </ul>	<p>(2) Problemas, questões, teorias e pesquisa sobre como as empresas devem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar o marketing mix</li> <li>- Tomar decisão sobre o preço, o produto, a promoção, a embalagem, a compra, o marketing internacional</li> <li>- Organizar o departamento de marketing</li> <li>- Controlar o esforço de marketing</li> <li>- Planear a estratégia de marketing</li> <li>- Aplicar a teoria de marketing</li> <li>- Gerir retalhistas e lojas</li> <li>- Implementar o conceito de marketing</li> </ul>
	<b>MACRO</b>	<p>(3) Problemas, questões, teorias e pesquisa sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agregar padrões de consumo</li> <li>- Abordagem institucional e cómoda ao marketing</li> <li>- Aspectos legais do marketing</li> <li>- Comparação de marketing</li> <li>- A eficiência do marketing</li> <li>- Como se paga mais</li> <li>- Se o marketing retarda ou despoleta a economia</li> <li>- Relações de conflito e de poder nos canais de distribuição</li> <li>- Se as funções de marketing são universais</li> <li>- Se os conceitos de marketing são consistentes com os interesses do consumidor</li> </ul>	<p>(4) Problemas, questões, modelos normativos e pesquisa sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como o marketing pode ser mais eficiente</li> <li>- Se os custos de distribuição são elevados</li> <li>- Se a publicidade é socialmente desejável</li> <li>- Se a procura estimulada é desejável</li> <li>- Se se deve pagar mais</li> <li>- Que tipo de leis do marketing são óptimas</li> <li>- Se o marketing vertical é desejável</li> <li>- Se o marketing deve ter responsabilidades sociais especiais</li> </ul>
<b>SECTOR NÃO LUCRATIVO</b>	<b>MICRO</b>	<p>(5) Problemas, questões, teorias e pesquisa sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra de bens públicos</li> <li>- Como as organizações não lucrativas determinam o preço, o produto, a promoção e os canais de distribuição</li> <li>- Casos de estudo sobre marketing de bens públicos</li> </ul>	<p>(6) Problemas, questões, modelos normativos e pesquisa sobre como as organizações não lucrativas devem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar o marketing mix (marketing social)</li> <li>- Tomar decisão sobre o preço, o produto, a promoção, a embalagem, a compra, o marketing internacional</li> <li>- Organizar o departamento de marketing</li> <li>- Organizar e controlar o esforço de marketing</li> <li>- Planear a estratégia de marketing</li> <li>- Aplicar a teoria de marketing</li> </ul>
	<b>MACRO</b>	<p>(7) Problemas, questões, teorias e pesquisa sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferramentas institucionais para bens públicos</li> <li>- Se a publicidade televisiva influencia</li> <li>- Se a publicidade do serviço público influencia o comportamento</li> <li>- Se existindo a distribuição de bens públicos esta é eficiente</li> <li>- Como os bens públicos são reciclados</li> </ul>	<p>(8) Problemas, questões, modelos normativos e pesquisa sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se a sociedade permite que os políticos sejam “vendidos” como pasta de dentes</li> <li>- Se a procura por bens públicos deve ser estimulada</li> <li>- Se a publicidade de baixo conteúdo informativo é desejada socialmente</li> <li>- Se entidades públicas devem publicitar</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Hunt (1976)

Para Hunt (1976) se o marketing é restrito às dimensões do lucrativo, micro e normativo, não pode ser considerado como uma ciência nem pode tornar-se numa ciência. Toda a ciência envolve a explicação, a previsão e a compreensão do fenómeno. Estas explicações e previsões apenas servirão como guias para desenvolver regras decisivas e modelos normativos. Tais regras e modelos devem apoiar-se na ciência. Comprimir o alcance do marketing à sua dimensão de lucro/micro/normativo não é realista. Uma vez a interpretação correcta do marketing seja expandida de modo a incluir pelo menos algumas dimensões positivas a explanação, previsão e compreensão dos fenómenos passa a ser uma ciência.

Em 1980, Fox e Kotler descreveram o marketing social como a aplicação do pensamento de marketing cujas ferramentas deveriam visar a promoção das causas sociais. Os autores traçaram também a sua evolução ao longo dos dez anos de existência (1970-1980).

Por sua vez, em 1981, Bloom e Novelli identificaram os problemas, com os quais se depararam durante o seu trabalho com organizações sociais, em áreas de tomada de decisão no marketing social, nomeadamente: análise de mercado, segmentação de mercado, desenvolvimento do produto, preço, distribuição, comunicação, planeamento e desenho organizacional e avaliação, centrando a discussão na forma de como estes se manifestam no trabalho dos “homens” do marketing social. Os autores consideram que o marketing social pode ter sucesso se os problemas descritos forem previstos e se se lidar com estes de uma forma lógica e criativa. Assim, os autores concluem que o marketing social apesar de ser problemático pode ser uma potencial fonte de mudança de visão das organizações.

Nos anos 80, no meio académico já não se questionava se o marketing devia ser aplicado às organizações não lucrativas, mas como se devia aplicar. Afinal o marketing social tinha conquistado o seu lugar. As discussões académicas passaram a centrar-se na forma como implementar o marketing social, como utilizar as ferramentas do marketing comercial para esse fim, e como poderiam ser utilizadas no sector social, com ou sem adaptação.

Assim, em 1982 Kotler definiu o conceito de marketing social como “o desenho, a implantação e o controlo de programas que procuram melhorar a aceitação de uma ideia social em determinado público-alvo” (Kotler, 1982:490).

A importância do marketing social advém, assim, da capacidade dos seus agentes apelarem à consciência social, cívica e solidária dos cidadãos, podendo ser aplicado a uma ideia, a uma prática ou a um objecto, com o propósito de transmitir conhecimentos, convicções, atitudes, hábitos ou comportamentos benéficos para a sociedade.

Uma das características mais importantes do marketing social é a modificação de comportamentos de forma voluntária em vez de se utilizarem mecanismos de coacção. O marketing social desenvolveu um conjunto de técnicas capazes de persuadir um público-alvo para modificar o seu comportamento. Para isso, utiliza a filosofia orientada para o cliente, com a finalidade de compreender as suas necessidades, desejos, expectativas, atitudes e comportamentos, de forma a poder-se criar uma oferta mais adequada.

### **3.2 A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**

Ao longo dos anos verificou-se uma evolução dinâmica do conceito de marketing até à orientação para o mercado (Rodrigues, 2004).

Em meados da década de 50, Drucker (1954) formulou o primeiro conceito de marketing. Segundo Rodrigues (2004:7), “Drucker defendia que o marketing coloca toda a empresa a produzir satisfação para os clientes”.

Em 1960, Levitt no seu artigo “Marketing Myopia” centra a actividade da empresa nos consumidores. O autor define marketing como sendo o esforço completo para descobrir, inculcar e satisfazer necessidades dos consumidores. A empresa deve ser vista como um meio de satisfação das necessidades dos clientes.

Estes autores levaram à deslocação do foco da empresa desde o seu interior para o seu exterior. Citando Rodrigues, “Esta exteriorização do foco da empresa constitui a

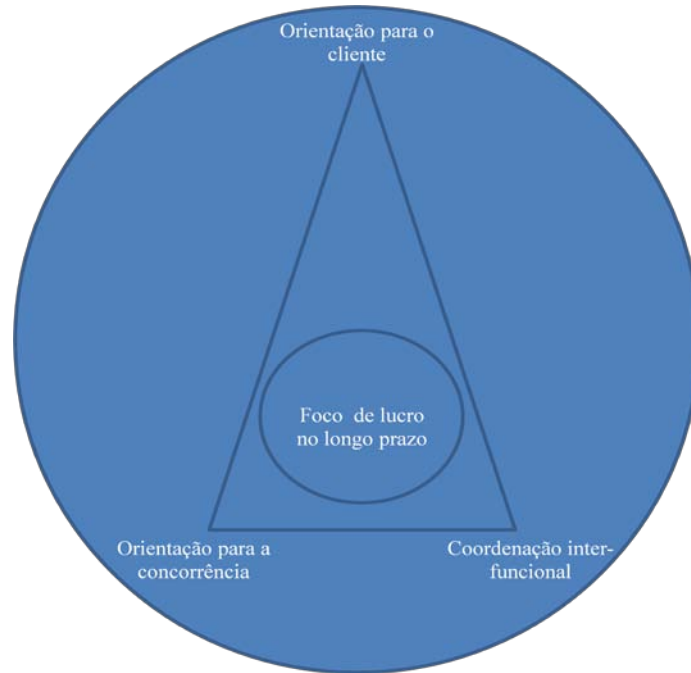
natureza do conceito de marketing e traduz também a essência da orientação para o mercado (Rodrigues, 2004:8).

Sendo assim foram ao longo dos tempos várias abordagens à orientação para o mercado, como é o caso da abordagem de Narver e Slater e Kohli e Jaworski, que serão desenvolvidas nos pontos seguintes.

### **3.2.1 A ABORDAGEM DE NARVER E SLATER**

Narver e Slater (1990) baseando-se em diversos trabalhos que analisaram a relação entre vantagem competitiva e orientação para o mercado (Aaker, 1988; Anderson, 1982; Day, 1984; Kotler, 1977; Levitt, 1960, 1980; Ohmae, 1982; Porter, 1980,1985) concluem que a orientação para o mercado consiste em três componentes comportamentais: orientação para o cliente; orientação para a concorrência; e coordenação inter-funcional, e por dois critérios de decisão: foco de longo prazo e rentabilidade (ver Figura 1).

Para os autores, a orientação para o cliente e a orientação para a concorrência incluem todas as actividades envolvidas na aquisição de informação sobre compradores e concorrentes no mercado alvo e a sua disseminação por toda a empresa. A coordenação inter-funcional, terceira componente comportamental, é baseada na informação sobre clientes e concorrentes e compreende os esforços coordenados de toda a empresa, para criar valor para os clientes. Em suma, as três componentes comportamentais da orientação para o mercado compreendem as actividades na aquisição e disseminação de informação do mercado e a coordenação de esforços para criar valor para os clientes.

**Figura 1.** A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**Mercado Alvo**

**Fonte:** Narver e Slater (1990:23)

Para Narver e Slater (1990), a **orientação para o cliente** consiste na suficiente compreensão dos clientes da empresa para que esta possa continuamente criar valor para os mesmos, o que envolve o conhecimento de toda a cadeia de valor dos clientes (não só a actual mas também como irá evoluir no futuro). Um vendedor pode criar valor para os seus clientes de duas formas, que podem ser utilizadas conjuntamente: proporcionar um acréscimo nos benefícios dos produtos ou possibilitar um decréscimo no custo dos mesmos. Assim, a orientação para o cliente implica que o vendedor compreenda as restrições económicas e políticas que afectam todos os canais de distribuição.

A **orientação para a concorrência** significa a compreensão das forças e fraquezas de curto prazo e as capacidades e estratégias de longo prazo dos actuais e potenciais concorrentes. Paralelamente à análise dos clientes, a análise do principal concorrente e potenciais concorrentes, deve incluir o conjunto de tecnologias capazes de satisfazer as actuais e as potenciais necessidades dos clientes.

A terceira componente comportamental, a **coordenação inter-funcional**, acarreta a criação de valor superior para os clientes através da utilização coordenada dos recursos da empresa. Assim qualquer indivíduo em qualquer função da empresa pode contribuir para a criação de valor para os clientes. Esta atitude leva a que a criação de valor para o cliente deixa de ser unicamente da responsabilidade do departamento de marketing.

Os autores consideram que a orientação para o mercado apresenta um foco de longo prazo em relação aos lucros no caso das empresas. Para as organizações não lucrativas o objectivo análogo a este conceito do lucro é o cumprimento da sua missão e a sobrevivência o que significa obter receitas suficientes para cobrir as despesas.

A orientação para o mercado é, segundo estes autores, um conceito unidimensional, constituído por três variáveis comportamentais e por dois critérios de decisão, todos intimamente relacionados. Para que uma empresa obtenha lucros a longo prazo deve continuamente criar valor para o cliente, logo deve ser orientada para o cliente, para a concorrência e de ter uma boa coordenação inter-funcional.

Narver e Slater (1990), no seu estudo, desenvolveram um instrumento de medição de orientação para o mercado, a escala MKTOR, e concluíram que empresas com níveis de orientação para o mercado mais elevados têm melhores resultados, medidos pela rentabilidade dos activos. Contudo, empresas com baixos níveis de orientação para o mercado têm também melhores resultados do que as que têm níveis médios de orientação. A explicação para este paradoxo é que as empresas com baixos níveis de orientação para o mercado, sendo, mais internamente orientadas, podem ser muito consistentes e eficientes naquilo que fazem.

O modelo desenvolvido por Narver e Slater tem sido utilizado por diversos autores em estudos posteriores.

Em 1990, Narver e Slater, apresentam o primeiro instrumento de medição da orientação para o mercado. Para os autores o constructo da orientação para o mercado, já apresentado, é composto por três componentes comportamentais: orientação para o

cliente; orientação para a concorrência; e coordenação inter-funcional, e por dois critérios de decisão: foco de longo prazo e rentabilidade (ver Figura 1).

Narver e Slater (1990) para validarem o seu constructo desenvolvem vários itens capazes de caracterizar cada um dos cinco componentes da orientação para o mercado. Estes itens foram submetidos a dois painéis de académicos da área de marketing estratégico para serem avaliados quanto à sua consistência com o conceito de orientação para o mercado. O primeiro painel de académicos ratificou os itens e recomendou acrescentar outros. Os itens que receberam classificações mais elevadas ou que foram sugeridos pelo primeiro painel foram submetidos a um segundo painel de académicos, que também eram reconhecidos como especialistas da área de marketing estratégico. Os itens que o segundo painel considerou como tendo uma elevada consistência com a orientação para o mercado foram incluídos no instrumento. Assim nasceu a escala MKTOR (ver Anexo B).

A análise de fiabilidade da escala de MKTOR no estudo desenvolvido por Narver e Slater (1990) demonstra que os dois critérios de decisão foco de longo prazo e rentabilidade, apresentam um nível de fiabilidade que não permite manter os mesmos na escala, pelo que a escala de MKTOR final apenas mantém as três componentes comportamentais, que são medidas por quinze itens, em que seis são para a orientação para o cliente, quatro para a orientação para a concorrência e cinco para a coordenação inter-funcional.

Narver e Slater (1990) consideram que a orientação para o mercado, apesar de composta por estas três componentes, é unidimensional. Contudo, acabaram por não testar a sua unidimensionalidade.

### **3.2.2 A ABORDAGEM DE KOHLI E JAWORSKI**

Para Kohli e Jaworski (1990) o conceito “orientação para o mercado” diz respeito à implementação do conceito de marketing, uma vez que uma organização orientada para o mercado desenvolve acções consistentes com o conceito de marketing, em que os

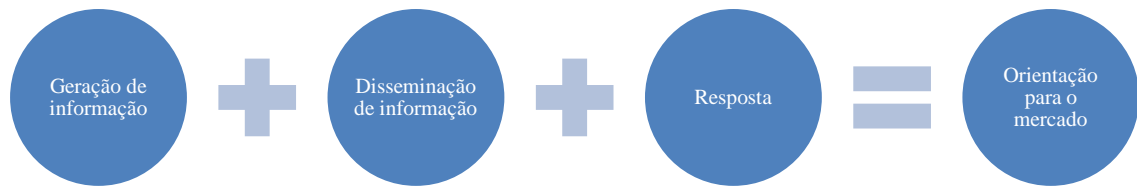
pilares fundamentais do marketing – foco no cliente, marketing coordenado e lucro - estão presentes.

Kohli e Jaworski (1990) consideram que o foco no cliente envolve a recolha de informação sobre as necessidades e preferências dos clientes, para tal devem ser considerados: factores de mercado exógenos que afectem as necessidades e preferências dos clientes; e as actuais e futuras necessidades dos clientes. Os autores referem que o marketing coordenado implica acções concertadas pelos vários departamentos da organização e que o lucro é uma consequência da orientação para o mercado.

Para os autores o constructo de orientação para o mercado assenta em três variáveis: (1) geração de informação, (2) disseminação da informação e (3) resposta ao mercado, visto que: existe um ou mais departamentos da empresa a desenvolver acções que permitem conhecer as actuais e futuras necessidades dos clientes e quais os factores que as afectam; existe a partilha da informação pelos departamentos; e os vários departamentos desenvolvem actividades para satisfazer as necessidades dos clientes (ver Figura 2).

O termo “orientação para o mercado” é preferível ao termo “orientação para o marketing” devido a três factores: (1) o conceito não é exclusivo à função de marketing, (2) não enfatiza a importância da função de marketing na organização e (3) o seu foco de atenção é nos mercados, o que inclui os clientes e os factores que os afectam (Kohli e Jaworski, 1990).

Kohli e Jaworski (1990:6) definem orientação para o mercado como “a geração de informação de mercado por toda a organização respeitante às necessidades actuais e futuras dos clientes, a disseminação dessa informação por todos os departamentos e a resposta de toda a organização a essa informação”. A definição proposta pelos autores vai de encontro às preocupações de Barksdale e Darden (1971) no que respeita à operacionalização do conceito de marketing, visto que se foca em actividades específicas em vez de noções filosóficas.

**Figura 2.** ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

**Fonte:** Elaboração própria com base em Kohli e Jaworski (1990)

Para Kohli e Jaworski (1990) a **geração da informação** é o ponto de partida da orientação para o mercado. A informação de mercado não se limita às necessidades e preferências dos clientes, inclui também a análise de factores exógenos que influenciam essas necessidades e preferências. Deve ter-se em conta a legislação e a sua evolução, assim como a evolução tecnológica ou outras forças que possam influenciar as necessidades e preferências dos clientes. Estas, não são só as actuais mas também as futuras. A empresa deve antecipá-las de forma a poder agir atempadamente no sentido da sua satisfação. Outro aspecto que não deve ser descurado é o acompanhamento das acções dos concorrentes.

Os autores alertam para a dificuldade que se pode sentir na definição dos clientes da empresa, pois nem sempre em situações de consumo o comprador é o consumidor ou utilizador do bem ou serviço, pelo que o foco no mercado inclui consumidores finais, distribuidores, assim como outros factores externos que influenciam as necessidades e preferências dos clientes. Assim, deve gerar-se informação do mercado que envolva todos estes actores.

Os instrumentos que permitem gerar informação não se reduzem aos inquéritos aos clientes. Estes instrumentos podem ser formais ou informais e incluem reuniões ou conversas com clientes ou parceiros, análise de relatórios de vendas, análise de base de dados de potenciais clientes ou estudos de mercado formais.

Kohli e Jaworski (1990) consideram que a geração da informação não é exclusiva do departamento de marketing ou das pessoas que contactam frequente e directamente com os clientes. Esta responsabilidade é de toda a empresa, de todos os indivíduos que dela fazem parte. Dado que existe uma grande quantidade de fontes de recolha de informação, a empresa deve ser dotada de mecanismos que permitam divulgar a informação gerada por toda a organização.

Isto implica que exista **disseminação da informação** para que toda a empresa se adequie às necessidades do mercado. Esta deve ser efectuada por via de meios formais, mas não deve excluir a via informal pois esta pode permitir que todos os colaboradores sejam sensibilizados para as necessidades dos clientes. Apesar de esta não ser tão controlável pela gestão de topo da organização, não significa que não tenha importância.

Após a geração e divulgação da informação a empresa deve ser capaz de responder ao mercado. Esta **resposta** ao mercado pode consistir na selecção do público-alvo, desenvolvimento e conceptualização de um produto que vão de encontro às necessidades actuais e futuras dos clientes, em acções de promoção e distribuição, ou em qualquer outra acção que permita dar uma resposta favorável às necessidades e preferências do cliente. Numa empresa orientada para o mercado, virtualmente, todos os departamentos e não só o de marketing estão envolvidos na resposta às tendências do mercado.

Para Kohli e Jaworski (1993), as consequências da orientação para o mercado produz efeitos no desempenho, nos empregados e nos clientes da organização.

Para os autores a orientação para o mercado é um elemento unificador dos esforços e projectos de indivíduos e departamentos da empresa, levando a um desempenho maior. Assim, quanto maior for o grau de orientação para o mercado da empresa maior será o seu desempenho. Associado a este está o facto de os empregados sentirem que estão a dar um bom contributo, assim como sentirem um compromisso com a organização e satisfação com o que fazem (*esprit de corps*). Deste modo os autores defendem que a orientação para o mercado resulta em benefícios psicológicos e sociais para os

empregados. Para os autores quanto maior for o grau de orientação para o mercado, maior será o *esprit de corps*, maior a satisfação profissional e maior o compromisso dos empregados com a organização. Quanto aos clientes, pode dizer-se que a orientação para o mercado aumenta a sua satisfação uma vez que permite à organização dar uma melhor resposta às necessidades e preferências dos clientes, o que leva à repetição das compras. Logo quanto maior for o grau de orientação para o mercado, maior será a satisfação dos clientes e mais vezes estes repetirão as compras.

No seu estudo, Kohli e Jaworski (1990) referem que as suas proposições têm implicações directas para a gestão, nomeadamente, a orientação para o mercado pode ser mais ou menos desejável para a empresa, sendo esta dependente da natureza de factores da oferta e da procura; e que a pesquisa traça claramente os factores que podem ser esperados para promover ou desencorajar uma orientação do mercado. Os autores consideram que os factores mencionados são amplamente controláveis pelos gestores e que podem ser alterados de modo a melhorarem a orientação para o mercado das suas organizações. Em suma, Kohli e Jaworski (1990) consideram que o estudo que efectuaram, permite aos gestores terem uma noção do que é a orientação para o mercado, assim como indica quais as formas de alcançar e as prováveis consequências da orientação para o mercado.

Kohli, Jaworski e Kumar, em 1993, em resposta à escala de orientação de Narver e Slater, apresentam uma outra proposta de escala com base nas três componentes da orientação para o mercado propostas no estudo anterior de Kohli e Jaworski (1990), incluindo a geração de informação, a disseminação de informação e a resposta. Com base em entrevistas efectuadas a gestores de diversos sectores da empresa e a empresas de diversos sectores de actividade, dois dos autores geraram, de forma independente, itens para medição das três componentes. Destes esforços resultaram vinte e cinco itens. Estes incluíam nove itens para a geração de informação, oito para a disseminação da informação e oito para a resposta. Esta primeira escala foi purificada posteriormente através de três pré-testes.

Num primeiro pré-teste efectuado a gestores de marketing e de outras áreas, a escala foi reduzida a vinte e um itens. Num segundo pré-teste junto de académicos da área de

marketing, estes foram alterados, eliminados e acrescentados, o que gerou uma escala com trinta e dois itens - MARKOR<sub>32</sub> (ver Anexo B). Num terceiro pré-teste a escala foi aplicada a um grupo de gestores, donde surgiram pequenas correcções. Os autores concluíram que a escala estava apta para um teste mais significativo.

Este teste foi efectuado em duas amostras. A primeira amostra era baseada num único respondente por empresa enquanto a segunda utiliza uma abordagem de respondentes múltiplos para a mesma empresa, sendo questionados dois gestores, um de marketing e outro de uma área diferente, em várias unidades de negócio da mesma empresa. Da depuração da escala feita com base na primeira amostra, resultou uma escala com 20 itens – MARKOR<sub>20</sub>, sendo seis para a geração de informação, cinco para a disseminação e nove para a resposta. Dos modelos estudados<sup>6</sup>, os autores concluíram que o modelo que melhor se adequa é o MOD4, que apresenta a orientação para o mercado como sendo constituída por um factor geral mais as três componentes da orientação para o mercado correlacionadas entre si.

Os resultados da segunda amostra foram diferentes. Kohli *et al.* (1993), utilizando a MARKOR<sub>20</sub> testaram dezanove modelos alternativos, em que cada um dos modelos, MOD7 a MOD25, é uma combinação de um subconjunto de três tipos de factores: (1) um factor geral para a orientação para o mercado comum a todas as quarenta variáveis; (2) Um factor para cada componente da orientação par ao mercado (geração de informação, disseminação de informação e resposta); e (3) factores respeitantes ao tipo de respondente, um comum a todas as respostas do respondente de marketing e outro comum a todos os respondentes que não são de marketing. Os autores concluem que o modelo que melhor se adequa é o constituído por um factor para a geração de informação, um factor para a disseminação e resposta, correlacionados com o primeiro, um factor para os respondentes de marketing, um factor para os respondentes de outras

---

<sup>6</sup> Modelos testados:

MOD1 – Um factor geral

MOD2 – Três factores correlacionados de componentes da orientação par ao mercado

MOD3 – Três factores não correlacionados de componentes da orientação par ao mercado

MOD4 – Um factor geral + três factores correlacionados de componentes da orientação para o mercado

MOD5 – Um factor geral + três factores não correlacionados de componentes da orientação para o mercado

MOD6 – Modelo nulo

áreas e um factor geral, ou seja, o modelo MOD25. Assim, os autores consideram que é necessário rever, expandir e revalidar os itens da escala.

Ressalta-se contudo que a escala MARKOR mais utilizada em estudos é a versão reduzida – MARKOR<sub>20</sub>, sendo identificada a escala MARKOR com esta versão.

Rodrigues (2004) refere que além destas duas escalas – MKTOR e MARKOR, outras propostas de escalas de medição de orientação para o mercado foram apresentadas, embora nenhuma outra tenha tido o impacto destas.

### **3.3 A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NAS ORGANIZAÇÕES NÃO LUCRATIVAS**

O reconhecimento nas últimas décadas da importância que o sector não lucrativo tem na economia moderna foi simultâneo à aceitação por parte dos académicos e dos praticantes de marketing que os princípios do marketing são perfeitamente aplicáveis às organizações não lucrativas (Gonzalés *et al.*, 2002).

Segundo os autores, um dos problemas que o desenvolvimento do marketing teve nas organizações não lucrativas foi a excessiva orientação para a oferta, em que as organizações colocavam uma grande ênfase no que consideravam ser a oferta mais adequada ao seu mercado, sem ter em conta as necessidades e desejos dos seus clientes (beneficiários das actividades das organizações). Este tipo de organizações tem um comportamento de orientação para o produto (Keith, 1960). Em simultâneo, consideram que existem organizações que podem ser identificadas como sendo não só orientadas para o produto mas também orientadas para as vendas. Para os autores, nestas organizações o plano de marketing surge do que a organização tem para oferecer, quando de facto devia surgir das necessidades dos clientes, pois deviam ser estes a determinar a oferta da organização.

Gonzalés *et al.* (2002) consideram que é necessário que as organizações não lucrativas sejam orientadas para o mercado, centrando a sua actividade no cliente, tendo em atenção que: a análise e o planeamento começam e terminam com o cliente; os estudos

de mercado são uma fonte de conhecimento; a segmentação de mercado é uma prática habitual da organização; a competitividade é baseada nas necessidades e desejos dos clientes; as ferramentas de marketing são todas usadas.

Com o aumento da procura de serviços oferecidos por este tipo de organizações, com o aumento do número destas e a diminuição do apoio financeiro por parte dos Governos, as organizações não lucrativas, não devem estar só orientadas para os beneficiários ou clientes das suas actividades, mas também para os financiadores com quem é desejável a manutenção e estabelecimento de uma relação de valor e satisfatória (Vázquez *et al.* 2002). Então também as organizações não lucrativas, devem adoptar o conceito de marketing como uma prática de gestão, que *a posteriori* permitirá o compromisso com a missão (Gonzalés *et al.*, 2002).

Segundo Gonzalés *et al.* (2002), as organizações não lucrativas que adoptam a orientação para o mercado como uma filosofia e cultura da organização devem focar-se na satisfação das necessidades do seu público-alvo melhor de que os seus concorrentes. Como resultado da efectiva adopção deste conceito, as organizações obtêm uma vantagem competitiva sobre os hipotéticos concorrentes que se traduz em resultados superiores e na concretização da sua missão. Um aspecto que deve ser compreendido deve ser o público-alvo: estas organizações têm um elevado número de relações que são consideradas de importância vital. Estas organizações devem considerar a existência de dois públicos-alvo: os beneficiários das suas acções e os financiadores. Assim, estas organizações devem focar-se nos beneficiários e nos financiadores. Uma das prioridades da organização é a identificação e satisfação das necessidades destes dois grupos de clientes.

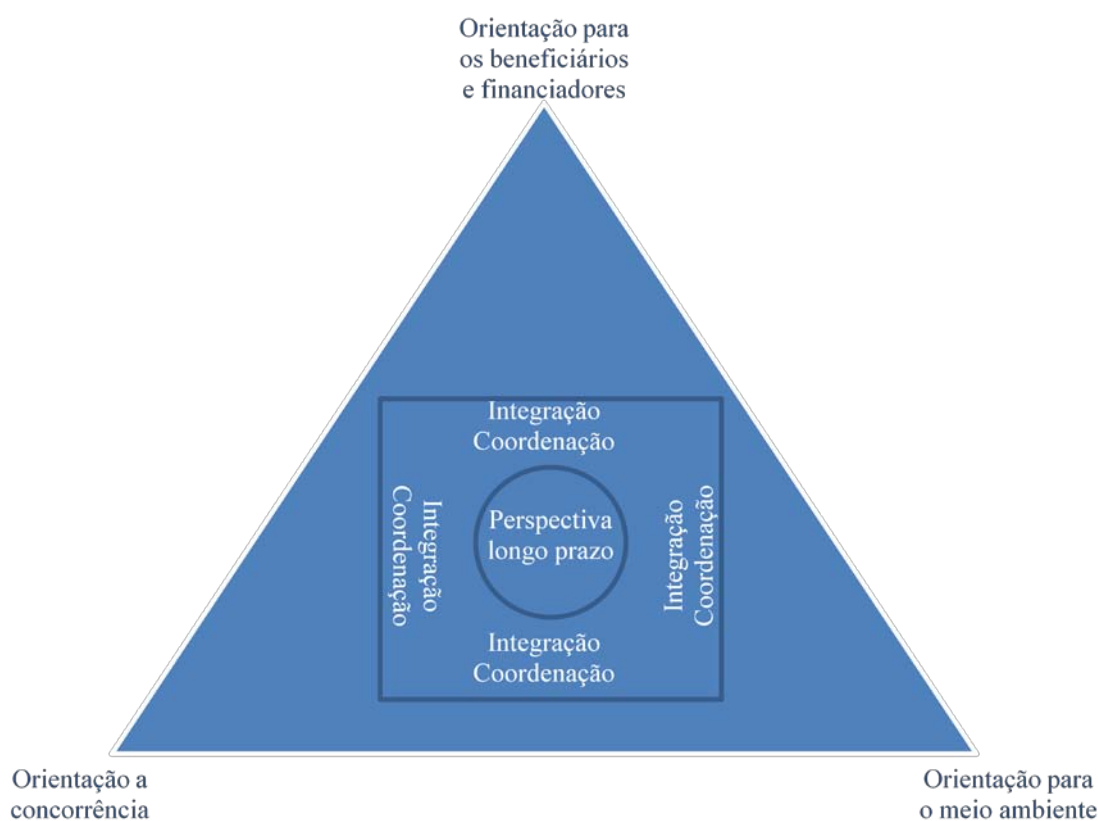
Contudo, segundo Vázquez *et al.* (2002) esta orientação deve ser complementada com a orientação em simultâneo para os colaboradores e para os concorrentes.

Nesta perspectiva, as organizações orientadas para o mercado devem não só estar orientadas para os clientes mas também para o meio envolvente que pode condicionar a relação entre ambos, sendo necessário alcançar internamente integração e coordenação,

reforçar os recursos com vista a gerar e a manter relações valiosas e benéficas para ambos os grupos (Gonzalés *et al.*, 2002).

Para os autores, nas organizações não lucrativas, a orientação para o mercado numa perspectiva de filosofia de gestão e cultura organizacional requer as seguintes condições: (1) orientação externa da organização; (2) integração e coordenação interna; (3) adopção da perspectiva de gestão a longo prazo (ver Figura 3). Pode efectuar-se uma analogia desta abordagem de orientação para o mercado no sector não lucrativo com a abordagem de Narver e Slater (1990) no sector lucrativo.

**Figura 3.** ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO COMO UMA FILOSOFIA DE GESTÃO E UMA CULTURA ORGANIZACIONAL



**Fonte:** Gonzalés *et al.* (2002:59)

Os autores consideram que a orientação externa da organização deve iniciar-se com a orientação de todas as actividades da organização para os beneficiários. Enquanto no sector lucrativo a orientação para o mercado tem o seu foco nos clientes, no sector não lucrativo é o beneficiário quem assume este papel. Consideram que o beneficiário é não só o beneficiário final mas também todos os que estão mais ou menos perto dele, pois

podem influenciar a sua percepção. A par com a orientação para o beneficiário as organizações devem também estar orientada para os financiadores<sup>7</sup>, criando atractividade e ajudando a ver os benefícios que serão gerados a longo prazo com a colaboração destes.

Um outro factor pode condicionar a relação da organização com o seu público-alvo, que é a existência de concorrentes, que podem representar uma alternativa quer para os beneficiários quer para os financiadores. Os autores consideram concorrentes “qualquer grupo ou organização alternativa que tente captar a atenção dos beneficiários ou dos financiadores” (Gonzalés *et al.*, 2002:60). A orientação para a concorrência consiste em a organização analisar as forças e fraquezas dos seus concorrentes, quer actuais quer potenciais, e quais as consequências das suas actividades, podendo assim identificar novas oportunidades e novas formas de trabalhar.

A orientação externa da organização também deve englobar a orientação para o meio envolvente, pois uma alteração neste pode alterar a capacidade da organização de satisfazer os beneficiários e os financiadores (Gonzalés *et al.*, 2002). A orientação para o meio ambiente inclui prestar atenção aos intermediários, que têm um papel importante no desenrolar de algumas actividades, aos fornecedores ou grupos de interesses, que podem ter um impacto na capacidade de cumprimento da missão da organização, e a fenómenos, tendências e realidades que podem representar ameaças à organização, pelo que segundo Vázquez *et al.* (2002), as organizações devem ter uma atitude proactiva.

**A integração e coordenação interna** diz respeito à organização integrar e coordenar todos os departamentos, unidades, membros, colaboradores e actividades, com o objectivo da efectiva satisfação de beneficiários e financiadores e o cumprimento da missão definida pela organização. Segundo os autores, a responsabilidade da integração e coordenação é da gestão. Além disso, é necessário efectivar o marketing interno, pois deve disseminar-se por toda a organização o princípio de gerar valor aos beneficiários e aos financiadores (Gonzalés *et al.*, 2002).

---

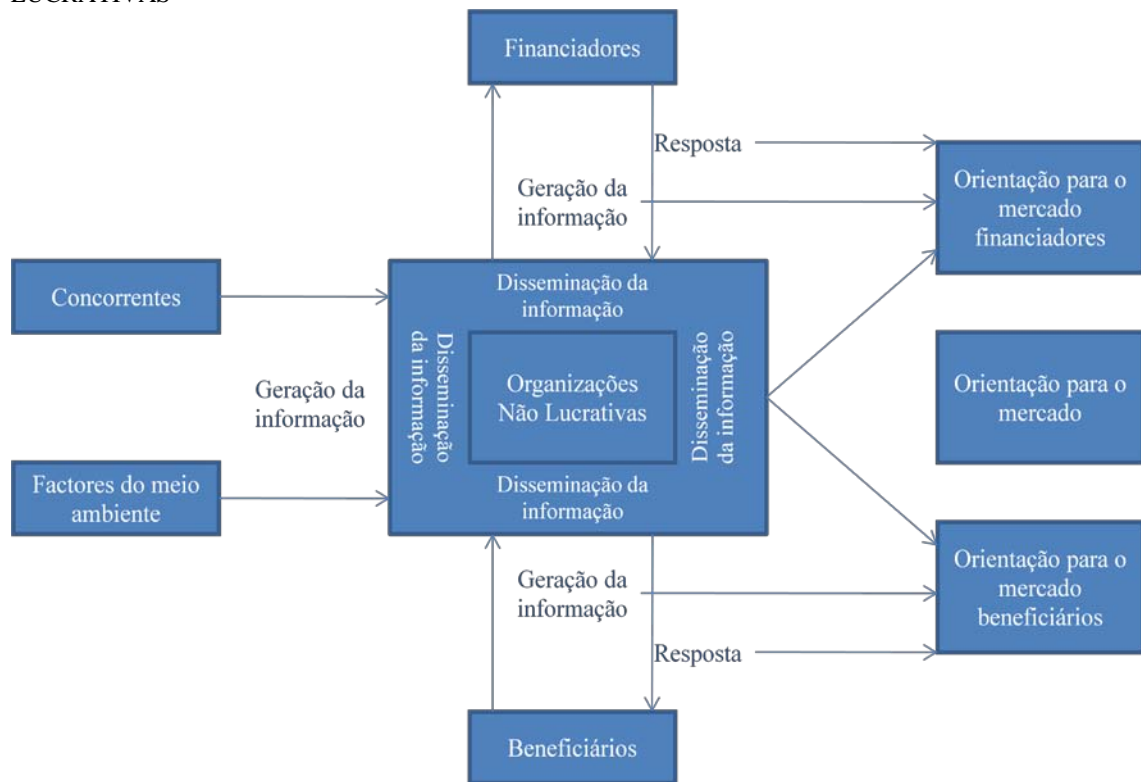
<sup>7</sup> Consideram-se como financiadores todas as pessoas individuais ou colectivas, publicas ou privadas que contribuem com dinheiro, trabalho, bens ou serviços para o cumprimento da missão da organização.

Os autores referem que as organizações não estão limitadas a cumprir uma única acção. Relativamente aos beneficiários a estratégia natural da organização é o desenvolvimento contínuo e permanente de acções que têm valor para estes, o que implica uma **perspectiva a longo prazo**. Para que estas acções tenham sustentabilidade também é necessário que se mantenham relações com os financiadores numa perspectiva de longo prazo, e fazer ver a estes que as suas contribuições podem não dar resultados imediatos, para que não se sintam frustrados.

Gonzalés *et al.* (2002) consideram que a orientação para o mercado no sector não lucrativo deve ser complementada com a análise da abordagem comportamental de Kohli e Jaworski (1990).

Assim, as organizações que queiram adoptar a orientação para o mercado devem realizar uma série de actividades para que o seu público-alvo perceba que estão a receber uma oferta global valiosa que satisfaz mais as suas expectativas que outra alternativa (Gonzalés *et al.*, 2002). Os autores consideram que este processo é constituído da seguinte forma: (1) geração de informação no mercado das organizações não lucrativas; (2) disseminação interna da informação; (3) iniciativa e desenvolvimento de acções directas para a efectiva satisfação do público-alvo (ver Figura 4).

**Figura 4.** ELEMENTOS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NAS ORGANIZAÇÕES NÃO LUCRATIVAS



Fonte: Gonzalés *et al.* (2002:63)

**A geração de informação** implica a aquisição, análise, interpretação e tratamento selectivo de todos os elementos que caracterizam o mercado do sector não lucrativo. Para tal é necessário obter informação sobre as necessidades, desejos e expectativas dos actuais e potenciais financiadores. Esta é completada pela informação sobre situações actuais e potenciais do meio ambiente que podem condicionar a capacidade da organização satisfazer as necessidades e expectativas dos beneficiários e dos financiadores. Também se deve obter informação sobre as estratégias e actividades dos concorrentes ou parceiros nas aquisições de recursos e na rentabilização de serviços. Ao mesmo tempo é também importante a organização ser informada das necessidades e preferências e das estratégias e actividades dos diferentes intermediários e fornecedores. Este processo pode ser efectuado através de reuniões e entrevistas com os beneficiários e financiadores, análise do desempenho, estudos de mercados, etc. Todos os departamentos e membros da organização devem estar envolvidos no processo.

**A disseminação interna da informação** implica que a informação que é gerada deve ser comunicada vertical e horizontalmente, assimilada e partilhada por todos os que

fazem parte da organização e deve ser acompanhada de uma análise e interpretação selectiva. Esta é a base do conhecimento de uma fase do desenvolvimento e do lançamento de uma oferta global que possa satisfazer efectivamente quer os beneficiários quer os financiadores. A implementação deste processo deve utilizar as ferramentas formais e informais do marketing. Mais uma vez todos os departamentos e membros da organização devem estar envolvidos no processo.

**O desenvolvimento de acções de resposta** deveria incluir as estratégias e as actividades de outras organizações que possam ser uma oportunidade ou uma ameaça na rentabilização de um serviço ou na aquisição de recursos, assim como ter em atenção os factores actuais ou potenciais que fazem parte do meio ambiente. Nesta fase a informação gerada e disseminada deve ser utilizada selectivamente tendo em conta que é direccionada a dois públicos-alvos. A resposta organizacional deve ser rápida e flexível de forma a adaptar-se às exigências do mercado não lucrativo. O uso estratégico das ferramentas de marketing, tais como a segmentação e a diferenciação de mercado podem ter um papel importante no desenho e desenvolvimento deste processo.

Segundo Gonzalés *et al.* (2002), uma organização que deseje orientar-se para o mercado deve assumir a necessidade de gerar mudanças de valor que os beneficiários e financiadores percebam como sendo superiores às de outra qualquer organização. Tal atitude deve ser traduzida em comportamentos que melhorem o grau de cumprimento da missão da organização. A completa orientação para o mercado das organizações não lucrativas requer que se adopte a perspectiva cultural e comportamental, sendo estas complementares e não exclusivas.

Os autores entendem, como perspectiva cultural, que a organização se orienta internamente para os beneficiários das suas acções e financiadores das suas actividades, sendo esta expandida aos factores do meio ambiente que possam condicionar a satisfação dos públicos-alvo da organização. Portanto, é necessário um compromisso de todos os envolvidos na organização com uma integração e coordenação interna de forma a criar e a manter uma relação benéfica entre as partes.

Segundo a perspectiva comportamental, a organização leva a cabo uma série de acções específicas. Quer os beneficiários, quer os financiadores devem sentir que estão a receber algo que satisfaz as suas necessidades e expectativas com um valor superior ao que qualquer outra organização poderia oferecer. As acções específicas dentro desta perspectiva são a geração de informação, a disseminação e a resposta-acção que gera a satisfação dos beneficiários e dos financiadores.

As organizações orientadas para o mercado, segundo ambas as perspectivas apresentadas, atingirão um aumento nos seus resultados quer ao nível de gerar recursos para desenvolver as suas actividades, quer ao nível do cumprimento das necessidades dos seus beneficiários, o que resultará num elevado cumprimento da missão da organização. Por isto, os autores consideram que a orientação para o mercado é um recurso de gestão recomendado para este tipo de organizações. Por sua vez, também Vázquez *et al.* (2002) consideram que a adopção do conceito de orientação para o mercado pelas organizações não lucrativas tem consequências positivas significativas nos seus resultados, contribuindo directa e indirectamente para o sucesso no cumprimento da missão.

Contudo, segundo Vázquez *et al.* (2002), dadas as consequências tão relevantes da orientação para o mercado, as organizações não lucrativas devem implementar as transformações necessárias para que este conceito assuma a sua perspectiva cultural e comportamental. Assim, para os autores, é desejável que as organizações tomem uma série de atitudes que favoreçam a implementação da estratégia de orientação para o mercado, nomeadamente, devem: (1) assumir as atitudes, crenças e valores implícitos no conceito (orientação para os beneficiários, financiadores, colaboradores, concorrentes, assim como para o meio ambiente e que haja uma integração e coordenação interna desta relações com uma perspectiva de longo prazo); (2) obter um compromisso dos seus directores com os comportamentos da orientação para o mercado; (3) implementar alguma dose de formalização na comunicação e na actividade adoptada pela organização; (4) descentralizar o processo de tomada de decisão; e por fim, (5) recompensar os colaboradores na medida em que o desempenho destes esteja de acordo com os princípios que definem qualquer orientação para o mercado não lucrativo.

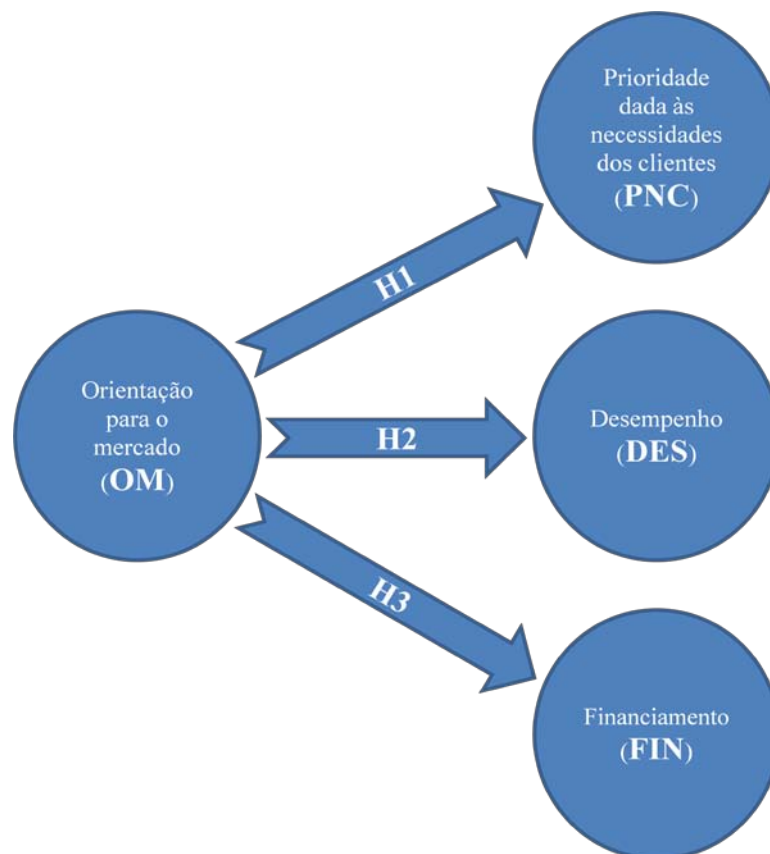
## 4 MODELO PROPOSTO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

### 4.1 MODELO PROPOSTO

O modelo proposto surge de forma a responder à questão de investigação relacionada com a orientação para o mercado nas ONGPD (ver Figura 5).

Após a revisão da teoria, a tese defendida é que quanto maior a orientação para o mercado nas ONGPD maior será a prioridade dada às necessidades dos clientes, assim como maior será a capacidade de financiamento, e que existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho das organizações.

**Figura 5.** MODELO PROPOSTO



**Fonte:** Elaboração própria

## 4.2 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O modelo proposto será decomposto em hipóteses de investigação para que se possa testar.

As organizações não lucrativas orientadas para o mercado devem centrar a sua actividade nos clientes tendo em conta as necessidades e desejos dos mesmos (Gonzalés *et al.*, 2002). Segundo os autores, deverão ser os clientes ou beneficiários a determinar o que a organização deve oferecer, e a organização deverá conseguir desenvolver actividades que satisfaçam as necessidades dos mesmos (Vázquez *et al.*, 2002). Se a organização deseja sobreviver a longo prazo deve adoptar este tipo de orientação. Seguindo esta linha, pode ser formulada a primeira hipótese:

**H1 – Quanto maior for a orientação para o mercado das ONGPD maior será a prioridade dada à satisfação das necessidades dos clientes.**

A adopção do conceito de orientação para o mercado por parte das organizações não lucrativas permite o desenvolvimento de uma oferta que pode satisfazer as necessidades dos seus clientes e em simultâneo dos seus financiadores, o que poderá contribuir para o efectivo cumprimento da missão da organização (Gonzalés *et al.*, 2002). De acordo com Vázquez *et al.*, (2002) esta situação justifica a existência da organização. Em geral, a literatura da orientação para o mercado tem previsto uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho isto porque a orientação para o mercado fornece às organizações um melhor entendimento dos seus clientes e do seu meio ambiente, o que resulta na maior satisfação das necessidades dos clientes (Kara *et al.*, 2004). De acordo com esta perspectiva é expectável que haja uma relação entre a orientação para o mercado e o desempenho das organizações não lucrativas, surgindo assim a segunda hipótese:

**H2 – Existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho das ONGPD.**

As organizações não lucrativas podem recorrer a diversas fontes financeiras que se caracterizam basicamente por: financiamentos públicos (contratos, subsídios), financiamentos privados (donativos individuais ou empresariais) e auto-financiamento

(actividades comerciais, resultados de investimentos, resultados líquidos, recolha de fundos) (Macedo e Pinho, 2006).

Assim, é expectável que a orientação para o mercado permita às organizações não lucrativas aumentar a sua capacidade de gerar auto-financiamento e de angariar financiamentos quer públicos, quer privados, o que leva à formulação da terceira hipótese:

**H3 – Quanto maior for a orientação para o mercado das ONGPD maior será a sua capacidade de financiamento.**

Na segunda parte da investigação, vai ser testado o modelo apresentado anteriormente utilizando-se para tal a análise da regressão, visto que esta técnica estatística permite estudar a relação proposta de quanto maior for a orientação para o mercado nas ONGPD maior será a prioridade dada às necessidades dos clientes, assim como maior será a capacidade de financiamento, e que existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho das organizações.

**SEGUNDA PARTE**  
**INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA**

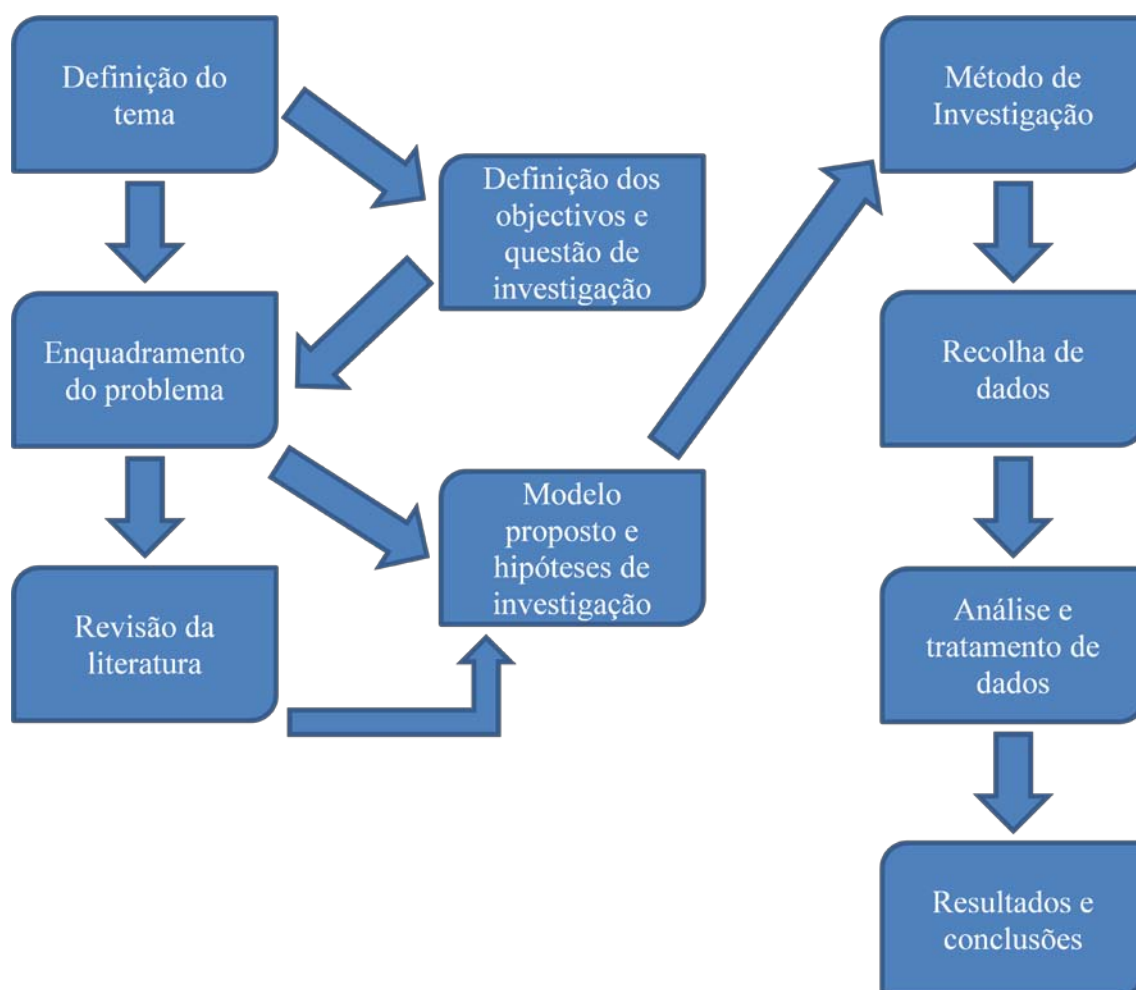
## 5 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

### 5.1 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

O desenho de investigação é uma espécie de fio condutor do projecto de investigação e tem como base a definição do problema de investigação, o modelo conceptual, as questões e objectivos da investigação e toda a informação inerente à investigação.

A concepção do desenho de investigação deste trabalho está ilustrada na Figura 6 e foi desenvolvida com base na aprendizagem e na revisão da literatura efectuada.

**Figura 6.** DESENHO DE INVESTIGAÇÃO



Fonte: Elaboração própria

## 5.2 VARIÁVEIS E ESCALAS

Para a análise do constructo de orientação para o mercado, optou-se por utilizar a escala desenvolvida por Vázquez *et al.* (2002) especificamente para organizações não lucrativas, mais concretamente para fundações, tendo-se traduzido e adaptado a mesma à realidade das ONGPD. Assim a orientação para o mercado neste estudo é medida pela escala apresentada na Tabela 8.

**Tabela 8.** ESCALA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO UTILIZADA

<b>GERAÇÃO DE INFORMAÇÃO (GI)</b>	
GI01	Analizamos constantemente o nosso nível de compromisso para servir as necessidades e as expectativas dos nossos clientes.
GI02	Medimos frequentemente e sistematicamente a satisfação dos nossos clientes.
GI03	Conhecemos todas as instituições que operam na área da deficiência.
GI04	Os nossos dirigentes mantêm um contacto regular com os actuais e potenciais clientes.
GI05	Para melhorar as nossas actividades recolhemos ideias junto dos nossos clientes.
GI06	Recolhemos frequentemente informação junto dos nossos clientes para conhecer quais as actividades que são mais valorizadas e quais as que podem vir a ser implementadas.
GI07	Recolhemos frequentemente dados do nosso sector para usar no planeamento das nossas actividades.
GI08	Contactamos frequentemente os nossos clientes para conhecer a sua opinião quanto à qualidade do serviço que prestamos.
GI09	Detectamos rapidamente alterações e tendências na nossa área de actividade.
GI10	Estamos aptos para detectar rapidamente as alterações ao nível das preferências dos nossos clientes.
GI11	Encorajamos os nossos clientes a tecerem comentários e reclamações sobre a nossa instituição de forma a melhorarmos o nosso trabalho.
GI12	Regularmente analisamos os planos de actividades de outras instituições da área da deficiência.
GI13	Mantemos contactos regulares com entidades públicas de forma a recolher e a avaliar informação pertinente.
<b>DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO (DI)</b>	
DI01	Realizamos reuniões periódicas entre os dirigentes e os responsáveis por programas/projectos para discutir as tendências e os desenvolvimentos na nossa área de actividade.
DI02	Quando algo importante acontece aos nossos clientes, toda a instituição é informada num curto espaço de tempo.
DI03	Os relatórios sobre as tendências futuras da área de actividade são frequentemente distribuídos aos diferentes responsáveis por programas/projectos.
DI04	Quando um responsável por programa/projecto detecta mudanças importantes noutras instituições, toda a instituição é informada.
DI05	Os dirigentes discutem regularmente as forças, fraquezas e estratégias de outras instituições.

(continuação)

DI06	Distribuimos regularmente em toda a instituição informação sobre o sucesso ou fracasso das nossas actividades.
DI07	Os dirigentes trocam ideias com os responsáveis de programas/projectos para delinear a estratégia de acção da instituição.
DI08	O nível de satisfação dos nossos clientes é divulgado por toda instituição.

**RESPOSTA À INFORMAÇÃO DO MERCADO (RM)**

RM01	Usamos a informação recolhida junto dos nossos clientes para melhorar o nosso desempenho.
RM02	Usamos os resultados de investigações ou estudos sobre o nosso sector de actividade para a gestão e desenvolvimento das nossas actividades.
RM03	Definimos a qualidade do nosso desempenho em termos de satisfação dos nossos clientes.
RM04	No planeamento e desenvolvimento das nossas actividades centramo-nos no que tem valor para os nossos clientes.
RM05	Mantemos as promessas que fizemos aos nossos clientes.
RM06	O esforço para desenvolver novas actividades é periodicamente revisto para assegurar que está de acordo com os desejos dos nossos clientes.
RM07	As reclamações dos nossos clientes são rapidamente atendidas e resolvidas.
RM08	Somos sensíveis à avaliação efectuada pelos nossos clientes, pelo que somos capazes de efectuar alterações no caso de existir uma percepção negativa.

**Fonte:** Adaptação de Vázquez *et al.* (2002)

Salienta-se que a questão IG15 da escala de medição da orientação para o mercado criada por Vázquez *et al.* (2002), relativa à dimensão geração de informação e que diz respeito aos efeitos das mudanças ambientais nos beneficiários e financiadores, foi traduzida para algo diferente, porque se considerou que as mudanças ambientais referidas poderiam suscitar confusão com a questão do meio ambiente – poluição, aquecimento global, etc. É de referir ainda que na referida escala, a dimensão relativa à resposta à informação do mercado é avaliada por 10 itens, enquanto nesta investigação a mesma é só avaliada por 8 itens. Considerou-se que as duas questões não se adequavam ao tipo de organizações que compõem a população a estudar.

Para a análise das dimensões “Prioridade dada à satisfação das necessidades dos clientes”, “Desempenho” e capacidade de “Financiamento”, utilizou-se uma escala de elaboração própria.

A escala de medição da prioridade dada à satisfação das necessidades dos clientes é construída por três questões, conforme apresentada na Tabela 9.

**Tabela 9.** ESCALA DE MEDIÇÃO DA PRIORIDADE DADA À SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES

PNC_ALT_CL	Por qualquer razão, tendemos a ignorar as alterações nas necessidades dos nossos clientes.
PNC_EXIG_CL	Respondemos rapidamente às exigências dos nossos clientes.
PNC_PRIO	As necessidades dos nossos clientes são uma prioridade para a Instituição.

**Fonte:** Elaboração própria

A escala de medição do desempenho apresentada na Tabela 10 é medida por cinco questões, tendo-se adaptado a escala de medição do desempenho de Powell (1995).

**Tabela 10.** ESCALA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

DES_OBJ	Nos últimos 3 anos atingimos plenamente os objectivos da Instituição.
DES_NEC	Nos últimos 3 anos conseguimos satisfazer plenamente as necessidades dos nossos clientes na nossa área de influência.
DES_N_CL	Nos últimos 3 anos conseguimos aumentar bastante o número de clientes servidos.
DES_N_SERV	Nos últimos 3 anos conseguimos aumentar significativamente o número de serviços oferecidos aos nossos clientes
DES_RES	Nos últimos 3 anos os resultados da actividade da Instituição foram muito positivos.

**Fonte:** Elaboração própria

A escala de medição do financiamento apresentada na Tabela 11 é medida por quatro questões, tendo-se também adaptado as medidas utilizadas por Powell (1995).

**Tabela 11.** ESCALA DE MEDIÇÃO DO FINANCIAMENTO

FIN_PUB	Nos últimos 3 anos conseguimos aumentar significativamente o nosso financiamento público.
FIN_PRIV	Nos últimos 3 anos conseguimos aumentar significativamente o nosso financiamento privado.
FIN_AUTO	Nos últimos 3 anos conseguimos aumentar significativamente o nosso auto financiamento.
FIN_G	Nos últimos 3 anos conseguimos aumentar significativamente o nosso financiamento.

**Fonte:** Elaboração própria

Todas as variáveis foram medidas por escalas de Likert, tendo-se optado por utilizar uma escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a completamente em desacordo e 5 a completamente de acordo.

### 5.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

No sector não lucrativo tem-se verificado a escassez e a indisponibilidade de dados estatísticos e de outras informações relevantes (Anheier, 2001). Também esta situação se verifica em Portugal, onde não existe uma base de dados estatísticos deste sector, acabando por constituir um desafio a recolha de informação (Macedo e Pinho, 2006).

A população a estudar são as ONGPD em Portugal, tendo sido estas já caracterizadas anteriormente no ponto 2.3.2 do capítulo 2 (pp. 13)

A fim de ter conhecimento das ONGPD existentes em Portugal, contactou-se o Instituto Nacional para a Reabilitação (INR) de forma a solicitar uma lista de contactos das diversas instituições portuguesas que têm intervenção na área da deficiência.

Na selecção da amostra foi utilizado o método não aleatório, sendo esta construída a partir de informações *a priori* sobre a população estudada envolvendo um juízo de valor por parte da investigadora. Assim recorreu-se ao tipo de amostragem por conveniência, apesar de por vezes esta escolha poder reduzir a representativa da amostra (Baranano, 2004).

A fim de complementar a informação fornecida pelo INR foi efectuada uma pesquisa na internet a fim de recolher os contactos de e-mail em falta e para proceder a eventuais actualizações dos dados fornecidos pelo INR. Para tal consultou-se alguns sites relacionados com a área da deficiência, tais como: o portal do cidadão com deficiência ([www.pcd.pt](http://www.pcd.pt)), o portal sobre reabilitação e ajudas técnicas ([www.ajudas.com](http://www.ajudas.com)), o portal reabilitação – rede de recursos (<http://portal.ua.pt/>) e o portal da solidariedade ([www.bem-haja.net](http://www.bem-haja.net)). Também foram efectuados alguns contactos telefónicos a solicitar informação sobre o endereço electrónico, visto que nem todas as organizações o têm disponível na internet.

Todos os contactos obtidos foram inseridos num “livro de contactos do Outlook” tendo sido criadas listas de distribuição por categoria com o intuito de facilitar o envio dos questionários e assim a recolha dos dados de suporte ao presente estudo.

Os critérios para a selecção da amostra foram: as organizações intervirem na área da deficiência; as organizações não serem federações, confederações e uniões; e as organizações terem endereço de correio electrónico, pois este foi o meio escolhido para o envio do questionário e para a recolha de dados. Com base nestes critérios, das 331 organizações que integravam a listagem do INR, foram eliminados 34 contactos, sendo a amostra constituída por 297 entidades.

A ficha técnica do trabalho de campo apresenta-se na Tabela 12.

**Tabela 12.** FICHA TÉCNICA DO TRABALHO DE CAMPO

Universo	ONGPD
Âmbito	Nacional
Método de recolha de informação	Questionário enviado por e-mail com quatro vagas
Base de dados	Listagem de instituições com intervenção na área da deficiência fornecida pelo INR
Unidade amostral	Instituições ou organizações com intervenção na área da deficiência
Tamanho da população	331
Tamanho da amostra	297
Tipo de amostragem	Por conveniência
Data de trabalho de campo	Abril a Junho de 2009
Número de respostas	61
Respostas de recusa	2
Respostas válidas	61
Taxa de respostas	20,54%

Fonte: Elaboração própria

#### 5.4 MÉTODO DE RECOLHA DA INFORMAÇÃO

Segundo Quivy (1998), a recolha de informação pode ser efectuada por observação directa, em que o próprio investigador procede directamente à recolha das informações, e por observação indirecta, em que o investigador se dirige ao sujeito para obter a informação pretendida. Na observação indirecta, o instrumento de observação pode ser o questionário ou um guião de entrevista. No presente estudo utilizou-se a observação indirecta e o instrumento escolhido foi o questionário.

A recolha de informação recorrendo ao uso do e-mail tem-se tornado cada vez mais popular (Shih e Fan, 2009). Comparando o uso do questionário por e-mail e o questionário postal, o primeiro torna-se mais rápido e o custo é mais baixo (Mehta e Sivadas, 1995; Boyer *et al.*, 2002). Por estas razões, no presente estudo optou-se por enviar o questionário para as ONGPD através de e-mail, tendo sido solicitado às mesmas que o devolvessem pela mesma via. Porém com a consciência das desvantagens do uso do questionário por e-mail, nomeadamente: nem todos usam esta ferramenta (Mehta e Sivadas, 1995), e em estudos efectuados a percentagem de respostas utilizando este método é inferior à percentagem de respostas utilizando o método tradicional, ou seja, o questionário postal (Tse *et al.*, 1995; Dommeyer e Moriarty, 1999; Kent e Lee, 1999; Basi, 1999).

Segundo Ghiglione e Matalon (1997), a fase de construção do questionário e formulação das questões é de extrema importância, uma vez que os erros cometidos nesta fase são transmitidos às fases seguintes da investigação e são irremediáveis.

O questionário deve seguir o modelo TAP – tópico, aplicabilidade e perspectiva (Foddy, 1996). Para que todos os inquiridos tenham um entendimento claro do que se pretende com o questionário deve definir-se claramente o tópico. A aplicabilidade significa que não se deve solicitar informação que os inquiridos não tenham. Também se deve especificar qual a perspectiva que os respondentes devem adoptar no preenchimento dos questionários para que as respostas fornecidas sejam do mesmo tipo. Todas estas questões foram tidas em conta na organização e construção do questionário, assim como na carta de apresentação do mesmo.

O questionário foi construído como um *formulário*, uma das potencialidades do processador de texto que permite criar áreas específicas de preenchimento e áreas que o inquirido não pode editar, de forma não só a facilitar o seu preenchimento, como o próprio envio e recebimento por correio electrónico.

O questionário foi enviado às instituições que compõem a amostra com o título “A Orientação para o Mercado nas Organizações não Governamentais para Pessoas com Deficiência” (ver Anexo A).

O documento é constituído por seis páginas, organizadas da seguinte forma: a primeira página diz respeito à carta de apresentação da investigadora, onde se explica a natureza do estudo, se solicita a colaboração e se refere a confidencialidade das respostas; a segunda página inclui o título do questionário, a identificação da sua natureza científica e as instruções de preenchimento; nas páginas dois a quatro encontram-se as questões tipo Likert agrupadas de forma a formarem três grupos com um número de questões diferenciado com o objectivo de quebrar a monotonia que eventualmente poderia surgir; na página cinco encontram-se as questões que dizem respeito à identificação e aos dados das instituições, assim como o agradecimento pela colaboração.

Com o objectivo de assegurar a clareza das questões, a compreensão das mesmas e a sua objectividade foi efectuado o pré-teste do questionário ao presidente da direcção, a dois directores executivos, a três coordenadores de programa/projecto e a um técnico superior duma organização que intervém na área da deficiência e que não faz parte da amostra. Como resultado efectuaram-se umas pequenas correcções em termos da linguagem e de ordem de algumas questões. Estas alterações não justificaram um segundo pré-teste.

De acordo com Lakatos e Marconi (1996), uma investigação que utilize a técnica do inquérito tem como desvantagem o número de questionários respondidos. Para minorar este problema e de forma a aumentar a taxa de resposta, efectuaram-se múltiplos contactos (Schaefer e Dillman, 1998) que consistiram na repetição do envio do questionário por mais três vezes aos não respondentes, num intervalo de tempo compreendido entre duas semanas a um mês.

No caso do presente trabalho, para a elaboração do questionário, optou-se por seguir as principais orientações da investigação de, no que respeita ao instrumento de medição<sup>8</sup>. Contudo procedeu-se a uma adaptação do conteúdo e da escala, uma vez que o público-alvo e os objectivos de investigação também diferem do original.

---

<sup>8</sup> Ver Anexo A.

Vázquez *et al.* (2002) propuseram-se desenvolver uma escala de medição da orientação para o mercado que tivesse em conta as especificações das organizações não lucrativas e adicionalmente provar que a orientação para o mercado tem efeitos positivos nos resultados e no cumprimento da missão dessas organizações.

Para tal, os autores efectuaram um estudo empírico com base numa amostra de organizações não lucrativas espanholas, mais especificamente de fundações de várias regiões de Espanha (Vázquez *et al.*, 2002). Os autores usaram o questionário como meio de recolha de dados, tendo sido este enviado após o pré-teste ter sido efectuado a um grupo pertencente à população. Foi obtida uma taxa de resposta de 24,52%. Na carta de apresentação do questionário indicaram explicitamente que este devia ser preenchido por alguém que conhecesse muito bem a fundação e o sector de actividade.

Para avaliarem a orientação de mercado das organizações não lucrativas construíram uma escala de medição específica, com o propósito de esta ser útil e utilizada no contexto não lucrativo. Assim, submeteram a escala a um processo de avaliação sequencial, tendo seguido as recomendações de Churchill (1979), Gerbing e Anderson (1988) e Deng e Dart (1994), que envolveu o estudo da fiabilidade, validade e unidimensionalidade.

Os autores consideram que a orientação para o mercado de uma organização não lucrativa, segundo a perspectiva operativa, está estruturada em três dimensões críticas: a geração de informação sobre o mercado, a disseminação da informação internamente, e as acções de respostas direccionadas à satisfação dos seus beneficiários e financiadores. Assim, utilizaram a estrutura dimensional formulada por Kohli e Jaworski (1990), aceite como sendo a de maior relevância por estudos sobre orientação para o mercado. Contudo os autores salientam que neste caso a “geração de informação sobre o mercado” se refere à necessidade de obter informação não apenas dos beneficiários e financiadores, mas também de outras alternativas de competição e/ou de colaboradores.

Na selecção da dimensão crítica da orientação para o mercado e nas suas variáveis, Vázquez *et al.* (2002) referem que as duas escalas de orientação de mercado que têm englobado a difusão mais ampla são as de Narver e Slater (1990) e Kolhi *et al.* (1993).

Estes instrumentos, tal como foi dito anteriormente, têm sido empregues em vários estudos e estão interligados. Contudo, os autores consideram que não podem ser considerados como absolutamente definitivos no que respeita à orientação de mercado, considerando que a literatura existente continua a mostrar o aumento de publicações acerca de novas escalas, pelo que no estudo colocam de lado as já existentes e publicadas e optam por gerar uma nova baseada numa análise pormenorizada das existentes.

Como resultado do pré-teste, os autores obtiveram a escala de medição de orientação para o mercado específica para o domínio das fundações, composta por trinta e um itens classificados pelas dimensões críticas do conceito (ver Anexo B). Como avaliação da escala os autores utilizam uma escala de Likert, em que 1 corresponde a “discordo plenamente” e 7 a “concordo plenamente”.

Relativamente aos resultados das actividades da organização, os autores utilizaram medidas de eficiência e eficácia, seguindo as recomendações de Lamb e Crompton (1990). Para a medição da eficácia obtiveram informação acerca do número de actividades não lucrativas dirigidas aos beneficiários e o volume de financiamento obtido dos financiadores. Na medição da eficiência utilizaram um rácio que mediu as contribuições dos financiadores com as despesas, ou seja, o resultado de relacionar comportamentos de despesas, não lucrativas, com a quantidade de contribuições monetárias recebidas (“a percentagem de rendimento destinado a actividades”).

Quanto à estimação do grau de cumprimento da missão, os autores introduziram uma única questão no questionário e utilizaram para a avaliarem uma escala tipo Likert, em que 1 corresponde a “escasso cumprimento” e 7 a “alto cumprimento”.

## **5.5 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS**

As técnicas estatísticas utilizadas neste trabalho foram escolhidas de acordo com a sua adequabilidade aos objectivos da investigação e aos dados a analisar.

Para a análise das hipóteses a principal técnica utilizada foi a regressão linear, que estuda o relacionamento entre variáveis.

Seguindo as sugestões de Hair *et al.* (2006), na escolha do modelo da regressão a investigadora teve em conta o problema de investigação, a especificação de uma relação estatística e a selecção das variáveis dependentes e independentes. Assim, dado que o problema de investigação é analisar a relação entre a orientação para o mercado e a prioridade dada à satisfação das necessidades dos clientes, o desempenho e a capacidade de financiamento de uma ONGPD, a técnica da regressão é a adequada pois permite prever e explicar as alterações na variável dependente em resposta às alterações nas variáveis independentes.

De seguida descreve-se sumariamente o modelo da regressão que, como referido anteriormente, é um método para estudar o relacionamento entre variáveis. Este relacionamento é representado por um modelo matemático, isto é, por uma equação que associa a variável dependente ou variável resposta (Y) com as variáveis independentes ou variáveis predictoras (X). Para tal, utiliza-se o conceito de associação, representado pelo coeficiente de correlação (r). Duas variáveis dizem-se correlacionadas se o efeito numa variável estiver associado aos efeitos noutra. Assim o coeficiente de correlação é fundamental para a análise da regressão por descrever a relação entre duas variáveis (Hair *et al.*, 2006).

Se o modelo definir uma relação linear entre a variável dependente e uma variável independente é designado por modelo de regressão linear simples. Se em vez de uma, forem incorporadas várias variáveis independentes, o modelo passa a designar-se modelo de regressão linear múltipla.

O modelo de regressão linear simples representa a relação entre a variável dependente Y e a variável independente X.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon \quad \text{Equação 1}$$

Onde  $\beta_0$  é a constante, que segundo Hair *et al.* (2006) permite melhorar a exactidão do modelo, pois representa o valor da variável dependente quando as variáveis

independentes têm valor zero, e  $\beta_1$  é o coeficiente de regressão que representa os efeitos na variável dependente  $Y$  devidos à variável independente  $X$ . O erro aleatório é representado por  $\varepsilon$  e representa a diferença entre o valor actual e o valor previsto da variável dependente.

No modelo de regressão linear simples, o coeficiente de regressão  $\beta_1$  representa a variação estimada na variável dependente para uma unidade de variação da variável independente. Se o coeficiente de regressão for estatisticamente significativo, ou seja, se tiver um valor significativamente diferente de zero, o valor do coeficiente de regressão indica a medida em que a variável independente está associada com a variável dependente. Contudo, a interpretação de  $\beta_0$  é algo diferente. Este só tem valor explicativo dentro do intervalo de valores para a variável dependente, sendo que a sua interpretação é baseada nas características da variável independente, tendo valor interpretativo se a variável independente tiver valor zero.

À semelhança do que acontece com outros modelos estatísticos, este modelo é baseado em alguns pressupostos. Os principais pressupostos do modelo recaem sobre a componente do erro ( $\varepsilon$ ), em que:

- a) Assume-se que o erro tem média nula e variância constante;
- b) Assume-se que o erro tem distribuição normal;
- c) Assume-se que os erros aleatórios são independentes.

Para testar os pressupostos do modelo é necessário efectuar a análise dos resíduos. Assim, o primeiro pressuposto é verificado pela estatística descritiva dos erros, em que se verifica se estes apresentam médias próximas de zero e desvios-padrão próximos de 1.

A estatística descritiva dos erros dá a conhecer os *Studentized deleted residual (sdr)* e estes permitem verificar o pressuposto da distribuição normal dos erros. Para tal, utiliza-se habitualmente o teste de Kolmogorov-Smirnov, sendo que este tem associado um *p-value* (exacto), em que para  $p \leq \alpha$ , para  $\alpha = 0,05$ , rejeita-se a hipótese nula de que os erros seguem uma distribuição normal.

A verificação do terceiro pressuposto é usualmente feita através do teste de Durbin-Watson à correlação sucessiva entre resíduos, sendo que a decisão a tomar é em função dos valores de  $d$ ,  $d_L$  e  $d_U$  sendo analisada na Tabela 13.

**Tabela 13.** TABELA DE DECISÃO EM FUNÇÃO DE  $d$ ,  $d_L$  e  $d_U$

Região de rejeição e de não rejeição de $H_0$ : Não existe auto-correlação					
Valor de $d \in a$	$[0; d_L[$	$[d_L; d_U[$	$[d_U; 4 - d_U[$	$[4 - d_U; 4 - d_L[$	$[4 - d_L; 4[$
Decisão	Rejeitar $H_0$	Nada se pode concluir	Não rejeitar $H_0$	Nada se pode concluir	Rejeitar $H_0$
	Auto-correlação positiva				Auto-correlação positiva

No modelo de regressão quando são incorporadas mais variáveis, passa a designar-se modelo de regressão linear múltiplo. A possibilidade de se adicionar mais variáveis independentes para melhorar a previsão da variável dependente está relacionada não só com a sua correlação com a variável dependente mas também com a correlação das variáveis independentes adicionadas com as variáveis independentes existentes na equação da regressão.

À correlação entre duas variáveis independentes dá-se o nome de colinearidade, e à correlação entre três ou mais variáveis independentes dá-se o nome de multicolinearidade. A correlação entre variáveis independentes pode ter um forte impacto no modelo de regressão, pois reduz o poder explicativo a uma variável independente na medida em que esta está associada a outras variáveis independentes. Assim, deve-se ter em conta as variáveis independentes que têm baixa multicolinearidade com as outras variáveis independentes, mas também deve-se ter em atenção as que têm uma forte correlação com as variáveis dependentes (Hair *et al.*, 2006).

O programa estatístico de tratamento dos dados utilizado nesta investigação foi o SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) 17.0.

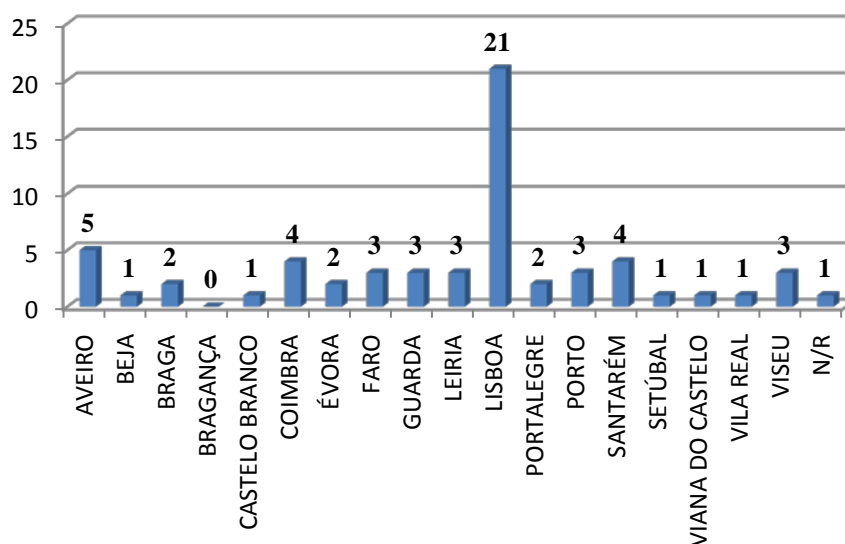
## 6 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

### 6.1 PERFIL DA AMOSTRA

A população a estudar nesta investigação são as ONGPD. Para caracterizar a amostra utilizaram-se algumas variáveis que o INR utiliza no seu guia de meios – Guia de Instituições e Programas para Pessoas com Deficiência<sup>9</sup>, para informar quais as entidades intervenientes na área da deficiência e reabilitação.

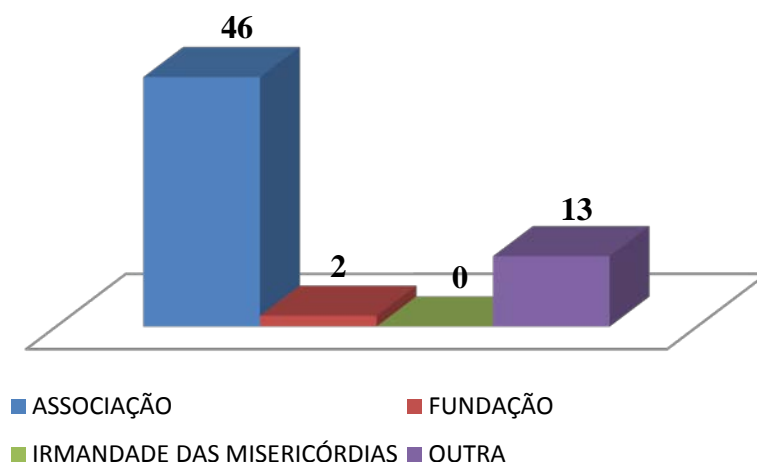
As organizações que constituem a amostra encontram-se distribuídas geograficamente por Portugal Continental, sendo de referir que a maior parte das mesmas se localiza no distrito de Lisboa, 21 instituições, o que representa 34% do total das organizações. De seguida, seguem-se os distritos de Aveiro com 5 instituições (8%), Coimbra e Santarém com 4 instituições cada (7%), conforme se mostra no Gráfico 1.

**Gráfico 1.** DISTRIBUIÇÃO DAS ONGPD POR DISTRITO

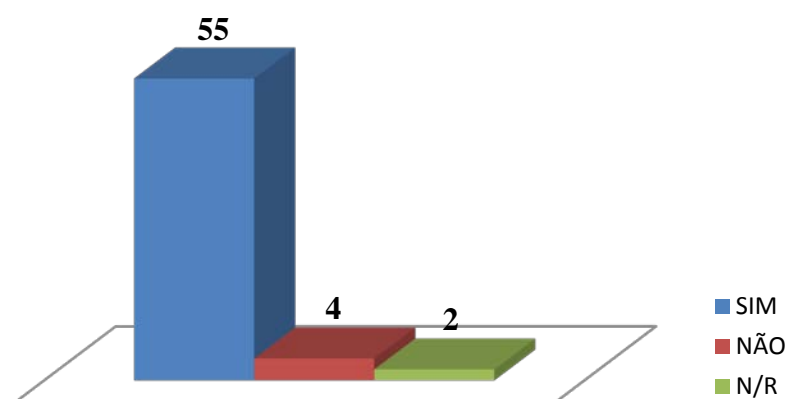


Quanto à forma jurídica, conforme o Gráfico 2, 46 das ONGPD da amostra são constituídas sob a forma de associação, representando 75% do total das organizações.

<sup>9</sup> Disponível em <http://www.inr.pt/guiameios.php>

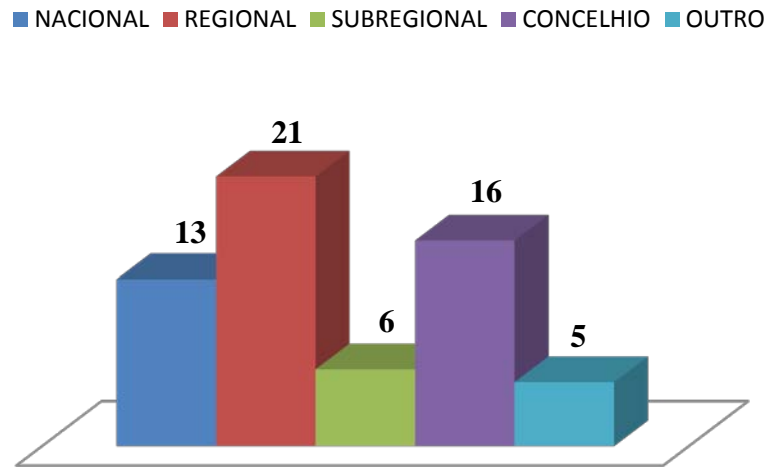
**Gráfico 2.** FORMA JURÍDICA DAS ONGPD

Tal como referido aquando da caracterização das ONGPD, no ponto 2.3.2 do capítulo 2 (pp. 13), também a maior parte das ONGPD que constituem a amostra têm o Estatuto de IPSS, ou seja, 55 das instituições o que representa 90% do total das organizações, conforme se pode observar no Gráfico 3.

**Gráfico 3.** CARACTERIZAÇÃO DAS ONGPD QUANTO AO ESTATUTO DE IPSS

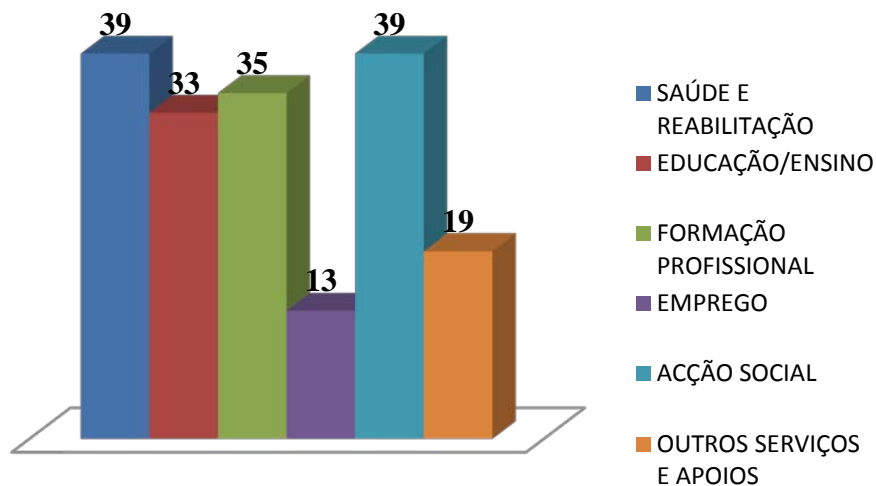
Para mostrar o âmbito de actuação das organizações apresenta-se o Gráfico 4. Note-se que 21 ONGPD têm uma actuação a nível regional, o que representa 34% do total das organizações, 16 a nível concelhio (26%), 13 a nível nacional (21%), 6 a nível subregional (10%) e 5, o que corresponde a 8% do total das organizações, têm outro nível de actuação, não especificado.

**Gráfico 4.** ÂMBITO DE ACTUAÇÃO DAS ONGPD



O Gráfico 5 mostra a distribuição das ONGPD por área de actividade, nomeadamente saúde e reabilitação, emprego, formação profissional, acção social, educação/ensino e outros serviços de apoio. Refere-se a possibilidade de as ONGPD estarem centradas em mais do que uma área de actividade.

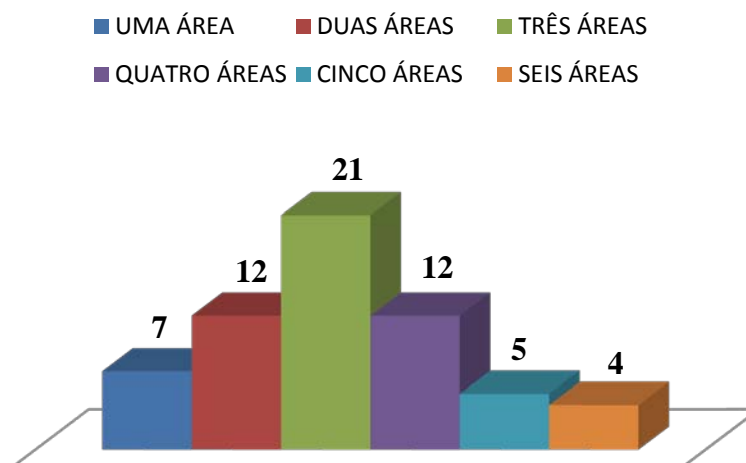
**Gráfico 5.** DISTRIBUIÇÃO DAS ONGPD POR ÁREA DE ACTIVIDADE



Como se constata são as áreas da saúde e reabilitação e da acção social que mais se destacam, (39), seguida da formação profissional (35) e da educação/ensino (33).

Dado que as ONGPD podem ter mais do que uma área de actividade, apresenta-se o Gráfico 6 que ilustra o número de áreas de actividade por organização.

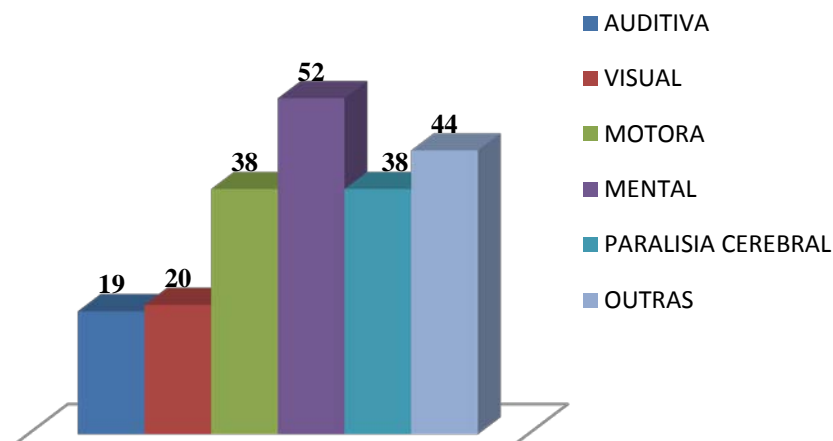
**Gráfico 6. NÚMERO DE ÁREAS DE ACTIVIDADE POR ONGPD**



Verifica-se que 4 organizações têm todas as áreas de actividade (7%) e que 7 instituições têm só uma área de actividade. Como se observa pelo gráfico 6, 21 das ONGPD têm três áreas de actividade, o que representa 34% total das organizações.

As ONGPD intervêm em diferentes tipos de deficiência, nomeadamente auditiva, visual, motora, mental, paralisia cerebral e outras não especificadas, como ilustra o Gráfico 7. É de referir que estas organizações podem intervir em mais do que um tipo de deficiência.

**Gráfico 7. ONGPD POR TIPO DE DEFICIÊNCIA**

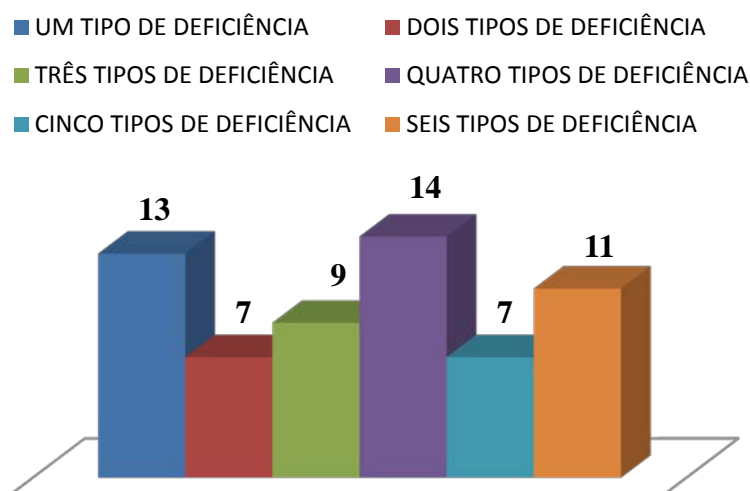


Verifica-se que a deficiência mental é a que tem maior intervenção por parte destas organizações (52), representando 85% do total das ONGPD, seguida por outras deficiências não especificadas (44). As deficiências visuais e auditivas são as que têm menor representatividade, 20 e 19 instituições, o que representa 33% e 31% respectivamente.

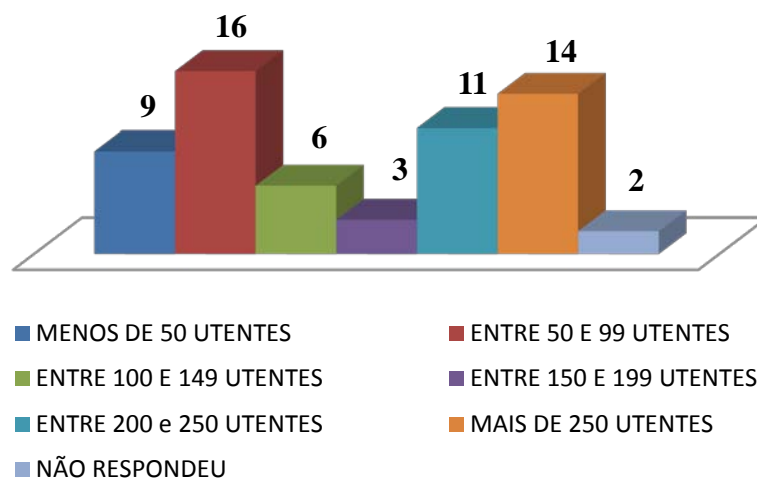
Dado que as ONGPD podem intervir em mais do que um tipo de deficiência, apresenta-se o Gráfico 8 que representa o número de tipos de deficiência por organização.

Verifica-se que 14 instituições intervêm em quatro tipos de deficiência (23% do total das organizações), contudo somente 11 organizações intervêm em todos os tipos de deficiência (18%), tendo a intervenção em um tipo de deficiência 13 instituições, o que representa 21% do total das organizações.

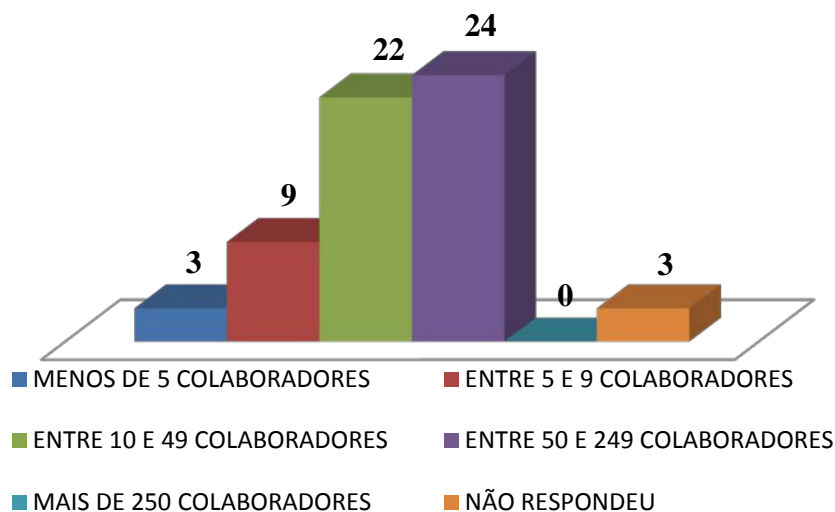
**Gráfico 8.** NÚMERO DE TIPOS DE DEFICIÊNCIA POR ONGPD



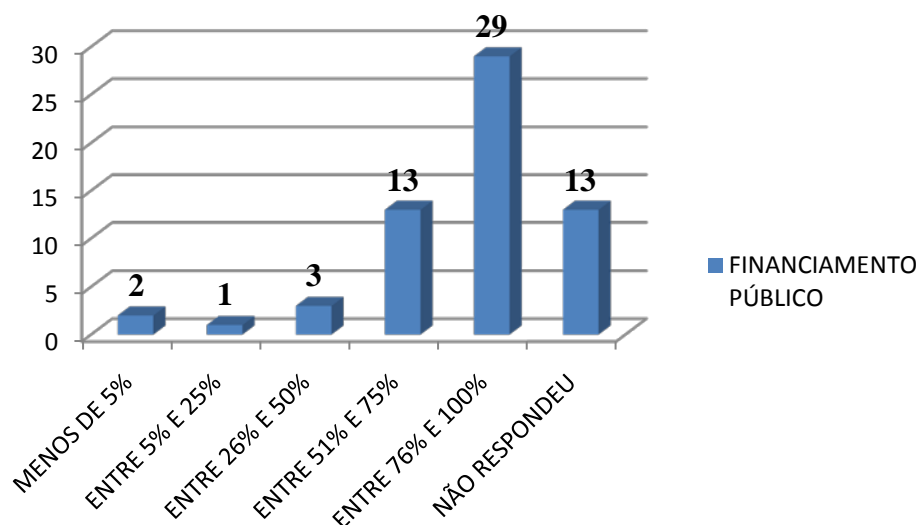
Quanto ao número de utentes apoiados pelas organizações que constituem a amostra, o Gráfico 9 mostra que 9 instituições têm menos de 50 utentes (15%), 16 instituições têm entre 50 e 99 utentes (26%), e que 9 organizações têm entre 100 e 200 utentes, salientando-se que existe um número significativo de organizações que têm mais de 200 utentes (25). Refere-se que 2 organizações não indicaram o número de utentes que apoiam.

**Gráfico 9.** ONGPD POR NÚMERO DE UTENTES

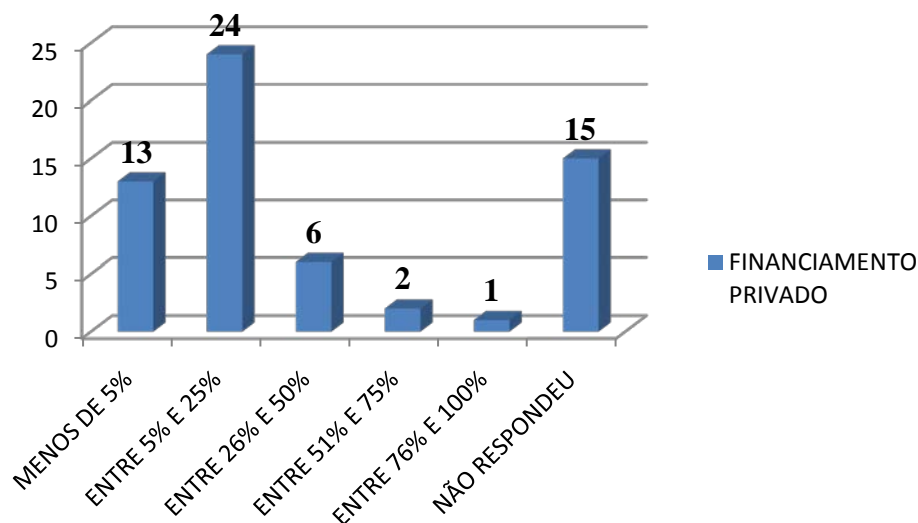
Em relação ao número de colaboradores, o Gráfico 10 indica que 22 das organizações têm entre 10 e 49 colaboradores, o que representa 36% do total das organizações, e que 24 organizações têm entre 50 e 250 colaboradores. Salienta-se que 3 instituições não referiram o número de colaboradores.

**Gráfico 10.** ONGPD POR NÚMERO DE COLABORADORES

O Gráfico 11 mostra o número de organizações quanto à percentagem de financiamento público, em que 29 organizações dependem de financiamento público entre 76% e 100%, o que representa 48% do total das instituições. Observa-se que em grande parte das organizações o financiamento público é superior a 50%.

**Gráfico 11. ONGPD QUANTO AO FINANCIAMENTO PÚBLICO**

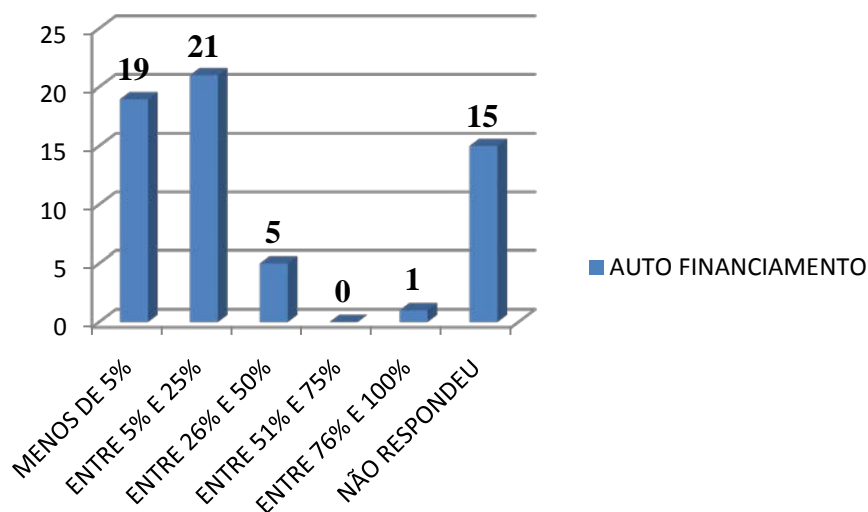
Por outro lado, o Gráfico 12 mostra o número de organizações quanto à percentagem de financiamento privado, em que 24 organizações têm entre 5% e 25% de financiamento privado e 13 têm menos de 5%.

**Gráfico 12. ONGPD QUANTO AO FINANCIAMENTO PRIVADO**

O Gráfico 13 mostra a maior parte das organizações encontra-se abaixo dos 25% de auto financiamento, em que 13 têm menos de 5% e 24 têm entre 5% e 25%, o que

representa 31% e 34% do total das instituições, respectivamente. Verifica-se que o auto financiamento nestas organizações tem um impacto pequeno.

**Gráfico 13. ONGPD QUANTO AO AUTO FINANCIAMENTO**



As organizações que têm maior financiamento público são as que apresentam menor financiamento privado e auto financiamento. Por sua vez, as que têm maior financiamento privado e auto financiamento são as que têm menor financiamento público.

## 6.2 ANÁLISE PRELIMINAR DOS DADOS

O modelo utilizado para testar as hipóteses de investigação compõe-se das variáveis apresentadas na Tabela 14. Nesta secção realiza-se uma análise descritiva dessas variáveis, utilizando para tal medidas de amplitude, centralidade e dispersão.

**Tabela 14. VARIÁVEIS DO MODELO**

CONCEITO	DESCRIÇÃO DA VARIÁVEL		VARIÁVEL
Orientação para o Mercado (OM)	Constructo de OM	Constructo de orientação para o mercado	OM
	Dimensões do constructo de OM	Subconstructo de geração de informação	GI
		Subconstructo de disseminação da informação	DI
		Subconstructo de resposta para o mercado	RM

*(continuação)*

Prioridade à Satisfação das Necessidades dos Clientes (PNC)	Dimensões da PNC	Alterações nas necessidades dos clientes	PNC_ALT_CL
		Resposta rápida às exigências dos clientes	PNC_EXIG_CL
		As necessidades dos clientes como uma prioridade	PNC_PRIO
Desempenho (DES)	Dimensões do DES	Objectivos	DES_OBJ
		Satisfação das necessidades dos clientes	DES_NEC
		Número de clientes	DES_N_CL
		Número de serviços prestados	DES_N_SERV
		Resultados da actividade	DES_RES
Financiamento (FIN)	Dimensões do FIN	Financiamento global	FIN_G

**Fonte:** Elaboração própria

Um dos primeiros procedimentos a levar a cabo consiste na eliminação de observações incompletas. Refere-se contudo que como não se verificou esta situação, a amostra final ficou composta por n=61.

Apresenta-se na Tabela 15 a estatística descritiva das variáveis e testes de normalidade.

**Tabela 15.** ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E TESTES DE NORMALIDADE

Variável	N	Min.	Máx.	Média	Desvio-Padrão	Assimetria	Achatamento	Kolmogorov-Smirnov (Sig.)
GI	61	2	5	3,77	0,625	-0,474	0,083	0,745
DI	61	2	5	3,63	0,835	-0,131	-0,704	0,552
RM	61	3	5	4,16	0,628	-0,513	-0,036	0,459
OM	61	2	5	3,85	0,655	-0,378	-0,187	0,5520
PNC_ALT_CL	61	1	5	4,26	1,047	-1,454	1,257	0,000
PNC_EXIG_CL	61	2	5	3,98	0,719	-0,533	0,588	0,000
PNC_PRIO	61	3	5	4,62	0,582	-1,288	0,728	0,000
PNC	61	3	5	4,29	0,515	-0,476	-0,534	0,045
DES_OBJ	61	1	5	3,62	0,879	-0,694	0,460	0,000

(continuação)

DES_N EC	61	1	5	3,72	0,839	-0,476	0,732	0,001
DES_N _CL	61	1	5	3,67	1,076	-0,547	-0,314	0,003
DES_N _SERV	61	1	5	3,56	0,975	-0,334	-0,389	0,002
DES_R ES	61	2	5	3,84	1,003	-0,581	-0,646	0,000
DES	61	1	5	3,68	0,804	-0,843	0,497	0,036
FIN_G	59	1	5	2,90	1,094	-0,201	-0,601	0,007

Conforme os valores apresentados na Tabela 15, a maioria das variáveis apresenta valores de assimetria e de achatamento dentro do intervalo  $]-1,1[$ . Contudo, para a maioria das variáveis os testes de normalidade (Teste de Kolmogorov-Smirnov) levam a que se rejeite a hipótese nula de que as variáveis seguem uma distribuição normal, para  $\alpha = 0,05$ .

A avaliação da fiabilidade foi efectuada à escala para medição da orientação para o mercado, sendo este um constructo unidimensional, conforme referido anteriormente na revisão da literatura. Também foi efectuada a avaliação da fiabilidade às subdimensões da orientação para o mercado. Para tal foi realizado o teste de Alpha de Cronbach que se apresenta na Tabela 16.

**Tabela 16.** ANÁLISE DA FIABILIDADE DA OM – ALPHA DE CRONBACH

Variável	Alpha de Cronbach	N.º de variáveis	N
OM	0,925	3	61
GI	0,899	13	61
DI	0,911	8	61
RM	0,896	8	61

Como se observa a escala de medição das OM assim como as suas subescalas apresentam valores aceitáveis, podendo afirmar-se que possuem um grau de fiabilidade aceitável.

### 6.3 ANÁLISE DA REGRESSÃO

A **Hipótese 1** pretende verificar se quanto maior for a orientação para o mercado das ONGPD maior será a prioridade dada às necessidades dos clientes.

Para testar a hipótese foi realizada uma análise da regressão, porém para que se possa inferir relações funcionais entre a variável dependente PNC e a variável independente OM é necessário que os pressupostos do modelo sejam válidos.

A estatística descritiva dos erros (ver Tabela 17) permite verificar que o pressuposto de os erros possuírem média nula e variância constante é válido, visto que estes apresentam médias iguais a zero e desvios-padrão próximos de 1.

**Tabela 17.** ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS ERROS – PNC

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	N
Valor previsto padrão	-2,751	1,632	0,000	1,000	61
Erro padrão	-2,397	1,519	0,000	0,992	61

Variável dependente: PNC

Para validar o pressuposto da distribuição normal dos erros efectuou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov (ver Tabela 18).

**Tabela 18.** TESTE KOLMOGOROV-SMIRNOV – PNC

	Unstandardized Residual
Kolmogorov-Smirnov Z	1,281
Exact Sig. (2-tailed)	0,067

Sendo que o *p-value* (exacto) é de 0,067 não se rejeita a hipótese de que os erros seguem uma distribuição normal para  $\alpha = 0,05$ .

Para a verificação do pressuposto da independência dos erros usou-se o teste de Durbin-Watson. De acordo com a tabela dos valores críticos de  $d_L$  e  $d_U$  obtém-se por interpolação para  $n=61$  e  $p=1$ ,  $d_L= 1,55$  e  $d_U= 1,62$ , como no modelo tem-se  $d=2,197$ , consultando a Tabela 13, verifica-se que  $d$  cai na região  $[d_U; 4 - d_U]$ , pelo que não se rejeita  $H_0$ , podendo afirmar-se que existe independência. Note-se que  $H_0$  corresponde a

não existir auto-correlação e  $H_1$  corresponde a existir auto-correlação positiva entre os resíduos.

Dado que os pressupostos do modelo se verificam, então considera-se o modelo válido para as variáveis analisadas.

Assim, a análise da regressão para a variável PNC é apresentada na Tabela 19.

**Tabela 19.** ANÁLISE DA REGRESSÃO PARA A VARIÁVEL DEPENDENTE PNC

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>aju</sub>	$\hat{\sigma}$	Durbin-Watson	
	0,574 <sup>a</sup>	0,333	0,319	0,42469	2,197	
<i>Análise da Variância</i>						
	SQ	gl	QM	F	Sig.	
Regressão	5,242	1	5,242	29,066	0,000 <sup>a</sup>	
Erros	10,641	59	0,180			
Total	15,883	60				
<i>Coefficientes</i>						
	Coef.	$\sigma$	Beta	<i>t</i>	Sig.	FIV
Constante	2,551	0,327		7,803	0,000	
OM	0,451	0,084	0,574	5,391	0,000	1,00

a. Predictors: (Constant), OM  
 $\alpha = 0,05$

A análise do coeficiente de determinação, R<sup>2</sup>, em que R<sup>2</sup>=0,333 permite afirmar que 33,3% da variabilidade da variável dependente PNC é explicada pela variável independente OM, sendo a restante variabilidade explicada por factores não incluídos no modelo.

A análise do coeficiente de correlação simples (R), em que R=0,574 permite afirmar que existe uma correlação positiva entre as duas variáveis, ou seja, tendem a variar no mesmo sentido, o que significa que em média um aumento da variável independente OM provoca um aumento da variável dependente PNC.

Para efectuar a análise da variância do modelo recorreu-se ao teste de *F* que tem associado um determinado *p-value* (Sig.) de 0,000. Como *p-value* <0,05, rejeita-se  $H_0: \beta_1 = 0$  a favor de  $H_1: \beta_1 \neq 0$  podendo, pode afirmar-se que o modelo é altamente significativo.

O teste ao coeficiente de regressão  $\beta_1$  é dado pelo teste *t*-student ao qual está associado um *p-value* de 0,000. As hipóteses a testar são  $H_0: \beta_1 = 0$  e  $H_0: \beta_1 \neq 0$ . Dado que *p-value* <0,05, pode concluir-se que a variável independente OM afecta significativamente a variável dependente PNC.

O valor do coeficiente de regressão é de  $\beta_1=0,451$ , o que representa para uma unidade de variação da variável independente a variação estimada na variável dependente é de 0,451.

O modelo de regressão linear que representa a relação entre a variável dependente PNC e a variável independente OM é dado pela seguinte equação:

$$\text{PNC} = 2,551 + 0,451 \text{ OM}$$

Assim,

H1 Quanto maior for a orientação para o mercado das ONGPD maior será a prioridade dada à satisfação das necessidades dos clientes.	Hipótese suportada
--	--------------------

Com a **Hipótese 2** pretende-se verificar a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho das ONGPD.

Também para testar esta hipótese foi realizada uma análise da regressão, contudo antes de inferir relações funcionais entre a variável dependente DES e a variável independente OM, validou-se os pressupostos do modelo.

Para verificar que o pressuposto de os erros possuírem média nula e variância constante é válido apresenta-se a estatística descritiva dos erros (ver Tabela 20), em que se observa que os erros apresentam médias iguais a zero e desvios-padrão próximos de 1.

**Tabela 20.** ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS ERROS – DES

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	N
Valor previsto padrão	-2,751	1,632	0,000	1,000	61
Erro padrão	-4,298	2,047	0,000	0,992	61

Variável dependente: DES

O teste de Kolmogorov-Smirnov. (ver Tabela 21) foi efectuado para validar o pressuposto da distribuição normal dos erros.

**Tabela 21.** TESTE KOLMOGOROV-SMIRNOV – DES

	Unstandardized Residual
Kolmogorov-Smirnov Z	1,093
Exact Sig. (2-tailed)	0,167

Sendo que o *p-value* (exacto) é de 0,167 não se rejeita a hipótese de que os erros seguem uma distribuição normal para  $\alpha = 0,05$ .

Para a verificação do pressuposto da independência dos erros usou-se o teste de Durbin-Watson. Segundo tabela dos valores críticos de  $d_L$  e  $d_U$  obtém-se por interpolação para  $n=61$  e  $p=1$ ,  $d_L= 1,55$  e  $d_U= 1,62$ , dado que no modelo tem-se  $d=2,284$ , consultando a Tabela 13, verifica-se que  $d$  cai na região  $[d_U; 4 - d_U]$ , pelo que não se rejeita  $H_0$ , podendo afirmar-se que existe independência. Note-se que  $H_0$  corresponde a não existir auto-correlação e  $H_1$  corresponde a existir auto-correlação positiva entre os resíduos.

Dado que os pressupostos do modelo se verificam, então considera-se o modelo válido para as variáveis analisadas.

De seguida é apresentada na Tabela 22 a análise da regressão para a variável DES.

**Tabela 22.** ANÁLISE DA REGRESSÃO PARA A VARIÁVEL DEPENDENTE DES

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>aju</sub>	$\hat{\sigma}$	Durbin-Watson
0,494 <sup>a</sup>	0,244	0,232	0,70515	2,284

(continuação)

<i>Análise da Variância</i>						
	SQ	gl	QM	F	Sig.	
Regressão	9,493	1	9,493	19,091	0,000 <sup>a</sup>	
Erros	29,337	59	0,497			
Total	38,830	60				
<i>Coefficientes</i>						
	Coef.	$\sigma$	Beta	<i>t</i>	Sig.	FIV
Constante	1,343	0,543		2,473	0,016	
OM	0,607	0,139	0,494	4,369	0,000	1,00

a. Predictors: (Constant), OM

 $\alpha = 0,05$ 

A análise do coeficiente de determinação,  $R^2$ , em que  $R^2=0,244$  permite afirmar que 24,4% da variabilidade da variável dependente DES é explicada pela variável independente OM, sendo a restante variabilidade explicada por factores não incluídos no modelo.

A análise do coeficiente de correlação simples (R), em que  $R=0,494$  permite afirmar que existe uma correlação positiva entre as duas variáveis, ou seja, tendem a variar no mesmo sentido, o que significa que em média um aumento da variável independente OM provoca um aumento da variável dependente DES.

Para efectuar a análise da variância do modelo recorreu-se ao teste de *F* que tem associado um determinado *p-value* (Sig.) de 0,000. Como *p-value*  $< 0,05$ , rejeita-se  $H_0: \beta_1 = 0$  a favor de  $H_1: \beta_1 \neq 0$  podendo afirmar-se que o modelo é altamente significativo.

O teste ao coeficiente de regressão  $\beta_1$  é dado pelo teste *t*-student ao qual está associado um *p-value* de 0,000. As hipóteses a testar são  $H_0: \beta_1 = 0$  e  $H_1: \beta_1 \neq 0$ . Dado que *p-value*  $< 0,05$ , pode concluir-se que a variável independente OM afecta significativamente a variável dependente DES.

O valor do coeficiente de regressão é de  $\beta_1=0,607$ , representa que a variável dependente DES tem uma variação de 0,607 devida à variável independente OM, ou seja, o que representa para uma unidade de variação de OM a variação estimada na variável DES é de 0,607

O modelo de regressão linear que representa a relação entre a variável dependente DES e a variável independente OM é dado pela seguinte equação:

$$DES = 1,343 + 0,607 OM$$

Assim,

H2 Existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho das ONGPD. Hipótese suportada

Em relação à **Hipótese 3** pretende verificar-se se quanto maior for a orientação para o mercado das ONGPD maior será a sua capacidade de financiamento.

Também para testar a hipótese foi realizada uma análise da regressão, todavia é necessário que os pressupostos do modelo sejam válidos, para que se possa inferir relações funcionais entre a variável dependente FIN e a variável independente OM.

A estatística descritiva dos erros (ver Tabela 23) permite verificar que o pressuposto de os erros possuírem média nula e variância constante é válido, visto que estes apresentam médias iguais a zero e desvios-padrão próximos de 1.

**Tabela 23.** ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS ERROS – FIN

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	N
Valor previsto padrão	-2,755	1,640	0,000	1,000	59
Erro padrão	-2,219	1,826	0,000	0,991	59

Variável dependente: FIN

Para validar o pressuposto da distribuição normal dos erros efectuou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov. (ver Tabela 24).

**Tabela 24.** TESTE KOLMOGOROV-SMIRNOV – FIN

	Unstandardized Residual
Kolmogorov-Smirnov Z	0,783
Exact Sig. (2-tailed)	0,538

Sendo que o *p-value* (exacto) é de 0,538 não se rejeita a hipótese de que os erros seguem uma distribuição normal para  $\alpha = 0,05$ .

Para a verificação do pressuposto da independência dos erros usou-se o teste de Durbin-Watson. No modelo tem-se  $d=2,090$ , e segundo tabela dos valores críticos de  $d_L$  e  $d_U$  obtém-se por interpolação para  $n=59$  e  $p=1$ ,  $d_L=1,55$  e  $d_U=1,62$ , consultando a Tabela 13 verifica-se que  $d$  cai na região  $[d_U; 4 - d_U[$ , pelo que não se rejeita  $H_0$ , podendo afirmar-se que existe independência. Note-se que  $H_0$  corresponde a não existir auto-correlação e  $H_1$  corresponde a existir auto-correlação positiva entre os resíduos.

Dado que os pressupostos do modelo se verificam, então considera-se o modelo válido para as variáveis analisadas.

De seguida apresenta-se na Tabela 25 a análise da regressão para a variável FIN.

**Tabela 25.** ANÁLISE DA REGRESSÃO PARA A VARIÁVEL DEPENDENTE FIN

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>aju</sub>	$\hat{\sigma}$	Durbin-Watson	
	0,384 <sup>a</sup>	0,148	0,133	1,019	2,090	
<i>Análise da Variância</i>						
	SQ	gl	QM	F	Sig.	
Regressão	10,254	1	10,254	9,884	0,003 <sup>a</sup>	
Erros	59,135	59	1,037			
Total	69,390	60				
<i>Coefficientes</i>						
	Coef.	$\sigma$	Beta	<i>t</i>	Sig.	FIV
Constante	0,413	0,802		0,515	0,608	
OM	0,647	0,206	0,384	3,144	0,003	1,00

a. Predictors: (Constant), OM

$\alpha = 0,05$

A análise do coeficiente de determinação ( $R^2$ ), sendo  $R^2=0,148$  permite afirmar que 14,8% da variabilidade da variável dependente FIN é explicada pela variável independente OM, sendo a restante variabilidade explicada por factores não incluídos no modelo.

A análise do coeficiente de correlação simples (R), em que  $R=0,384$  permite afirmar que existe uma correlação positiva entre as duas variáveis, ou seja, tendem a variar no

mesmo sentido, o que significa que em média um aumento da variável independente OM provoca um aumento da variável dependente FIN.

Para proceder à análise da variância do modelo foi utilizado o teste de  $F$  que tem associado um determinado  $p$ -value (Sig.) de 0,003. Dado que  $p$ -value  $< 0,05$ , rejeita-se  $H_0: \beta_1 = 0$  a favor de  $H_1: \beta_1 \neq 0$  podendo concluir-se que a variável independente OM possui um efeito significativo sobre a variável dependente FIN, ou seja, pode afirmar-se que o modelo ajustado aos dados é significativo.

O teste ao coeficiente de regressão  $\beta_1$  é dado pelo teste  $t$ -student ao qual está associado um  $p$ -value de 0,003. As hipóteses a testar são  $H_0: \beta_1 = 0$  e  $H_1: \beta_1 \neq 0$ . Dado que  $p$ -value  $< 0,05$  pode concluir-se que a variável independente OM afecta significativamente a variável dependente FIN.

O valor do coeficiente de regressão é de  $\beta_1=0,647$ , o que representa para uma unidade de variação da variável independente a variação estimada na variável dependente é de 0,647.

O modelo de regressão linear que representa a relação entre a variável dependente PNC e a variável independente OM é dado pela seguinte equação:

$$\text{FIN} = 0,413 + 0,647 \text{ OM}$$

Assim,

H3 Quanto maior for a orientação para o mercado das ONGPD maior será a sua capacidade de financiamento.	Hipótese suportada
---	--------------------

Após os testes de hipóteses verifica-se que as três hipóteses formuladas são suportadas. Contudo, verifica-se que as variáveis dependentes são influenciadas de forma diferenciada pela variável independente.

Comparando o impacto da variável independente OM nas três variáveis estudadas, conclui-se que a variável que sofre uma menor variação é a variável dependente PNC a

que tem associado um coeficiente de regressão (R) de 0,451, ou seja, o efeito que a OM prova na PNC é de 0,451.

O impacto da variável independente OM nas variáveis dependentes DES e FIN é muito semelhante, pois estas têm associado um coeficiente de regressão (R) de 0,607 e de 0,647, respectivamente.

Pode-se ainda concluir que a variabilidade das variáveis dependentes é explicada por outras variáveis que não foram identificados no modelo.

**TERCEIRA PARTE**  
**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

## 7 CONCLUSÕES

### 7.1 CONCLUSÕES GERAIS

Esta investigação pretendeu responder à questão de investigação acerca da relação entre a orientação para o mercado e a prioridade dada à satisfação das necessidades dos clientes, o desempenho e a capacidade de financiamento das ONGPD.

Para tal, apresentou-se o conceito de ONGPD e efectuou-se uma revisão da literatura, em que se abordou o alargamento do conceito do marketing e o conceito de orientação para o mercado com as abordagens de Kohli e Jaworski e de Narver e Slater. Por último, apresentou-se a orientação para o mercado nas organizações não lucrativas segundo a perspectiva de Gonzalés *et al.*, 2002, em que os autores consideram que a orientação para o mercado nestas organizações deve ser uma filosofia de gestão e uma cultura organizacional.

Com base na revisão da literatura, formularam-se as três hipóteses que permitem dar resposta à questão de investigação.

Na investigação empírica, para a análise do constructo de orientação para o mercado, optou-se por utilizar uma escala desenvolvida por Vázquez *et al.* (2002) especificamente para organizações não lucrativas, mais concretamente para fundações, tendo-se traduzido e adaptado a mesma à realidade das ONGPD. Para a análise das restantes variáveis, “Prioridade dada às necessidades dos clientes”, “Desempenho” e capacidade de “Financiamento”, desenvolveu-se uma escala de elaboração própria

Para testar as três hipóteses utilizou-se a análise da regressão que estuda a relação entre variáveis, permitindo prever e explicar as alterações na variável dependente em resposta às alterações nas variáveis independentes.

A primeira hipótese que diz respeito a quanto maior for a orientação para o mercado das ONGPD maior será a prioridade dada à satisfação das necessidades dos clientes é

suportada, porém só 33,3% da prioridade dada à satisfação das necessidades dos clientes é explicada pela orientação para o mercado, o que vem de encontro a que as organizações não lucrativas orientadas para o mercado devem centrar a sua actividade nos clientes tendo em conta as necessidades e desejos dos mesmos (Gonzalés *et al.*, 2002), sendo que, deverão ser os clientes ou beneficiários a determinar o que a organização deve oferecer, e para tal, a organização deverá conseguir desenvolver actividades que satisfaçam as necessidades dos mesmos (Vázquez *et al.*, 2002).

A segunda hipótese refere que existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho das ONGPD também é suportada, o que vem de encontro com a literatura da orientação para o mercado, que tem previsto uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho isto porque a orientação para o mercado fornece às organizações um melhor entendimento dos seus clientes e do seu meio ambiente, o que resulta na maior satisfação das necessidades dos clientes (Kara *et al.*, 2004). Contudo, só 24,4% da variabilidade do desempenho das organizações estudadas é explicada pela orientação para o mercado, sendo a restante variabilidade explicada por factores não incluídos no modelo. Refere-se ainda que o desempenho e a orientação para o mercado tendem a variar no mesmo sentido, ou seja em média um aumento da orientação para o mercado provoca um aumento no desempenho.

A terceira hipótese diz respeito a quanto maior for a orientação para o mercado das ONGPD maior será a sua capacidade de financiamento é suportada também, porém somente 14,8% da variabilidade do financiamento é explicada pela orientação para o mercado, ou seja, em média um aumento da orientação para o mercado provoca um aumento do financiamento, contudo a restante variação é explicada por outros factores não foram incluídos no modelo.

Em suma, pode afirmar-se que existe uma relação entre a orientação para o mercado e a prioridade dada à satisfação das necessidades dos clientes, o desempenho e a capacidade de financiamento das ONGPD. Contudo as variações nas variáveis estudadas não são inteiramente explicadas pela orientação para o mercado, existindo outros factores que não foram identificados nesta investigação.

## 7.2 IMPLICAÇÕES

Esta investigação contribui para melhor perceber a implementação do conceito de orientação para o mercado das ONGPD através da sua relação com a prioridade dada às necessidades dos clientes, com o desempenho e a capacidade de financiamento.

Uma ONGPD orientada para o mercado deve centrar a sua actividade no cliente e também nos financiadores, sendo uma das prioridades da organização a identificação e satisfação das necessidades destes dois grupos, contudo esta orientação deve ser complementada com a orientação em simultâneo para os colaboradores e para os concorrentes.

Assim, torna-se necessário que as organizações orientadas para o mercado tenham internamente uma boa integração e coordenação com o objectivo da efectiva satisfação do seu público-alvo, sendo importante a disseminação por toda a organização do princípio de gerar valor aos beneficiários e aos financiadores

As organizações que queiram adoptar a orientação para o mercado devem recolher, analisar, interpretar e tratar toda a informação do mercado em que operam, de seguida devem comunicar vertical e horizontalmente essa informação para que seja assimilada e partilhada por todos os que fazem parte da organização, e por último deve desenvolver acções de resposta direccionadas quer aos clientes quer aos financiadores, tendo em conta uma perspectiva de longo prazo.

A adopção do conceito de orientação para o mercado pelas ONGPD implica consequências positivas no seu desempenho, contribuindo assim para o cumprimento da missão, podendo aumentar os seus resultados quer ao nível da satisfação das necessidades dos seus clientes quer ao nível do financiamento.

## **8 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO**

Esta investigação estuda relações causais: a orientação para o mercado e a prioridade dada à satisfação das necessidades dos clientes; a orientação para o mercado e o desempenho; a orientação para o mercado e a capacidade de financiamento. Contudo os resultados obtidos demonstram que a orientação para o mercado não tem um peso explicativo na variabilidade destas variáveis, permitindo assim verificar que existem outros factores explicativos que não foram estudados, pelo que seria pertinente identificar quais seriam os outros factores explicativos.

Outra limitação do estudo assenta no facto de os dados terem sido recolhidos num único momento temporal e analisados de maneira transversal através de correlações e regressões. Em investigações futuras sobre este tema seria pertinente o desenvolvimento de estudos longitudinais.

Ainda no que diz respeito aos dados, estes foram fornecidos somente por pessoas que conheciam muito bem as organizações, pelo que em investigações futuras sobre este tema seria pertinente que se obtivessem dados de outras fontes, tais como clientes, colaboradores, parceiros...

Pode ainda identificar-se como outro aspecto redutor do desenvolvimento desta investigação o facto de a amostra ser reduzida o que não permite a generalização das. Salienta-se também que a taxa de não respostas pode levar a um enviesamento comprometendo a representatividade da amostra, tanto mais que nesta investigação o erro da não resposta não foi avaliado.

Refere-se ainda que parece pertinente a utilização de métodos de investigação alternativos, tal como o método do estudo de casos. O estudo de casos, recorrendo à metodologia quantitativa poderia trazer maior conhecimento, uma vez que possibilitaria obter informação de um conjunto mais diversificado de agentes aumentando o leque de perspectivas.

Como sugestão de investigação futura refere-se que seria interessante efectuar um estudo semelhante a este em outros países da Europa, a fim de poder comparar quais os resultados, da relação entre a orientação para o mercado e a prioridade dada à satisfação das necessidades dos clientes, e o desempenho e o financiamento, obtidos nesses países com os obtidos em Portugal neste estudo.

E por fim, dado que este estudo é limitado a Organizações não Governamentais para Pessoas com Deficiência, seria interessante efectuar o mesmo tipo de estudo a outras as organizações não governamentais existentes em Portugal.

## REFERÊNCIAS

- Anheier, H. K.** (2000); “Managing Non-profit Organizations: Towards a New Approach”; disponível em [www.lse.ac.uk/collections/CCS/pdf/cswp1.pdf](http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/pdf/cswp1.pdf), acessado a 20 de Junho de 2009
- Armstrong, J.S.; Overton, T.** (1977), “Estimating nonresponse bias in mail surveys”; *Journal of Marketing Research*; 14 (Aug); 396-402
- Balanis G.; Stables, R. E.; Phillips, H.** (1997); “Market Orientation in the top 200 British Charity Organizations and its Impact on their Performance”; *European Journal of Marketing*; 31 (8); 381-401
- Baranano, Ana Maris** (2004); “*Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*”; Edições Sílabo, Lisboa
- Barksdale, Hiram C.; Darden, Bill** (1971); “Marketers Attitudes toward the Marketing Concept”; *Journal of Marketing*; 35 (Oct); 29-36
- Bartels, Robert** (1974); “The Identity Crisis of Marketing”; *Journal of Marketing*; 38 (Oct); 73-76
- Basi, R. K.** (1999); “World Wide Web Response Rates to Socio-demographic Items”; *Journal of the Market Research Society*; 41 (4); 397-401
- Boyer, Kenneth K.; Olson, John R.; Calantone, Roger R.; Jackson, Eric C.** (2002); “Print versus Electronic Surveys: A Comparison of Two Data Collection Methodologies”; *Journal of Operations Management*; 20; 357-373; disponível em [www.elsevier.com/locate/dsw](http://www.elsevier.com/locate/dsw); acessado a 28 de Junho de 2009
- CIF**, 2004; Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde; Organização Mundial da Saúde, Direcção-Geral da Saúde, Lisboa; disponível em [www.inr.pt](http://www.inr.pt); acessado a 31 de Julho de 2009
- Delors, J., Gaudin, J.** (1979); “Pour la création d’un troisième secteur coexistant avec celui de l’économie de marché et celui des administrations”; *Problèmes Economiques*; 1616; 20-24
- Dommeier, C. J.; Moriarty, E.** (1999); “Comparing Two Forms of an E-mail Survey: Embedded vs. Attached”; *International Journal of Marketing Research*; 42 (1); 39-50
- Drucker, Peter F.** (1954); “*The Practice of Management*”; Harper & Row; New York

- Foddy, William** (1996); “Como Perguntar – Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários”; *Oeiras, PT: Celta*
- Fox, Karen F. A.; Kotler, Philip** (1980); “The Marketing of Social Causes: The First 10 Years”; *Journal of Marketing*; 44 (4; Fall); 24-33
- Ghiglione, Rodolphe; Matalon Benjamin** (1997); “O Inquérito: Teoria e prática”; *Oeiras, PT: Celta*
- Gonzalés, Luis Ignacio Álvarez; Vijande, Maria Leticia Santos; Casielles, Rodolfo Vázquez** (2002); “The Market Orientation Concept in the Private Nonprofit Organization Domain”; *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*; 7 (1); 55-67
- Estevão, João** (1997); “Causas Micro e Macroeconómicas do Crescimento do Terceiro Sector”; *As Instituições Não Lucrativas e a Acção Social em Portugal*; 31-58; Editora Vulgata; Lisboa; Portugal
- Hair, Joseph F. Jr.; Black, William C.; Babin, Barry J.; Anderson, Rolph E.; Tatham, Ronald L.** (2006); “*Multivariate Data Analysis*“ (6<sup>th</sup> Ed.); Pearson Education, Inc.; Upper Saddle River; New Jersey
- Hunt, Shelby D.** (1976); “The Nature and Scope of Marketing”; *Journal of Marketing*; 40 (Jul); 17-28
- Hurley, S.D. and Hult, G.T.** (1998); “Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, *Journal of Marketing*; 62 (Jul); 42-54
- INE** (2002); “Censos 2001: Análise da População com Deficiência”; *Informação à Comunicação Social 4 de Fevereiro de 2002*; INE; disponível em [www.ine.pt](http://www.ine.pt), acedido a 9 de Abril de 2009
- INE** (2009); “Código da Divisão Administrativa (distritos/municípios/freguesias) ”; V00017; disponível em [http://metaweb.ine.pt/sine/UInterfaces/SineVers\\_Cat.aspx](http://metaweb.ine.pt/sine/UInterfaces/SineVers_Cat.aspx), acedido a 8 de Junho de 2009
- Kara, Ali; Spillan, John E.; Junior, Oscar W. DeShields** (2004); “An Empirical Investigation of the Link between Market Orientation and Business Performance in Non-Profit Services Providers”; *Journal of Marketing Theory and Practice*; 12 (2; Spring); 59-72
- Keith, Robert J.** (1960); “The Marketing Revolution”; *Journal of Marketing*; 24; 35-38

- Kent, R.; Lee, M.** (1999); “Using the Internet for Market Research: A Study of Private Trading on the Internet”; *Journal of the Market Research Society*; 41(4); 377-385
- Kotler, Philip** (1988); “*Marketing para organizações que não visam o lucro*”; 1.<sup>a</sup> Edição; Editora Atlas S. A.; São Paulo
- Kohli, Ajay K.; Jaworski, Bernard J.** (1990) “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”; *Journal of Marketing*; 54 (2; Apr); 1-18
- Kohli, Ajay K.; Jaworski, Bernard J.** (1993) “Market Orientation: Antecedents and Consequences”; *Journal of Marketing*; 57 (3; Jul); 53-70
- Kohli, Ajay K.; Jaworski, Bernard J.; Kumar, Ajith** (1993) “MARKOR: A Measure of Market Orientation”; *Journal of Marketing Research*; 30 (4; Nov); 53-70
- Kotler, Philip; Levy, Sidney J.** (1969a); “Broadening the Concept of Marketing”; *Journal of Marketing*; 33 (Jan); 10-15
- Kotler, Philip; Levy, Sidney J.** (1969b); “A New form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck”; *Journal of Marketing*; 33 (Jul); 55-57
- Kotler, Philip; Zaltman, Gerald** (1971); “Social Marketing: An Approach to Planned Social Change”; *Journal of Marketing*; 35 (July); 3-12
- Kotler, Philip** (1972); “A Generic Concept of Marketing”; *Journal of Marketing*; (Aprl); 46-54
- Kotler, Philip** (1982); “*Marketing for Nonprofit Organizations*”; 3.<sup>a</sup> Edição; Prentice-Hall; New York
- Kotler, Philip** (1993); “*Administração de Marketing*”; 3.<sup>a</sup> Edição; Editora Atlas S. A.; São Paulo; Brasil
- Kotler, Philip; Wong, V.; Saunders, J.; Armstrong, G.** (2005); “*Principles of Marketing*”; 4.<sup>a</sup> Edição Europeia; Pearson Education Limited; Inglaterra
- Lakatos, Eva Maria; Marconi, Marina Andrade** (1996) “*Fundamentos de Metodologia Científica*”; 3.<sup>a</sup> Edição; Atlas; S. Paulo
- Lazer, William** (1969); “Marketing’s Changing Social Relationships”; *Journal of Marketing*; 33 (Jan); 3-9
- Levitt, Theodore** (1960); “Marketing Myopia”; *Harvard Business Review*; 38(4); 45-56
- Luck, David J.** (1969); “Broadening the Concept of Marketing – Too Far”; *Journal of Marketing*; 33 (Oct); 20-35

- Macedo, Isabel Maria; Pinho, José Carlos** (2006); “The relationship Between Resource Dependence and Market Orientation”; *European Journal of Marketing*; 40 (5/6); 533-553
- MacFadyen, L.; Stead, M.; Hastings, G.** (1999); “A Synopsis of Social Marketing”; disponível em [http://www.ism.stir.ac.uk/pdf\\_docs/social\\_marketing.pdf](http://www.ism.stir.ac.uk/pdf_docs/social_marketing.pdf); acessado a 1 de Março de 2009
- Mehta, Raj; Sivadas, Eugene** (1995), "Comparing response rates and response content in mail versus electronic mail surveys"; *Journal of the Market Research Society*; 37 (4); 429-439
- Namorado, Rui** (2006); “Os Quadros Jurídicos da Economia Social – Uma Introdução ao Caso Português”; Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e Centro de Estudos Sociais; Oficina do CES; 251; Maio; 1-27; disponível em <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/251/251.pdf>; acessado em 29 de Março de 2009
- Narver, John C.; Slater, Stanley F.** (1990); “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”; *Journal of Marketing*; 54 (Oct); 20-35
- Nunes, F.; Reto, L.; Carneiro, M** (2001) “*O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*”; Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo; Lisboa; Portugal
- Powell, Thomas C.** (1995) “Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study”; *Strategic Management Journal*; 16; 15-37
- Quintão, Carlota** (2004); “Terceiro Sector – Elementos Para Referenciação Teórica e Conceptual”; V Congresso Português de Sociologia; Universidade do Minho; Braga; disponível em [www.aps.pt/cms/docs\\_prv/docs/DPR4628da65d6dd3\\_1.pdf](http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR4628da65d6dd3_1.pdf); acessado em 28 de Março de 2009
- Quivy, R.; Campenhoudt, LucVan** (1998); *Manual de Investigação em Ciências Sociais*; 2.<sup>a</sup> Edição; Gradiva: Portugal
- Rees, Patricia L.** (1998); “Marketing in the UK and US Not-for-Profit Sector: The Import Mirror View”; *The Service Industries Journal*; 18 (1); 113-131
- Rodrigues, Ricardo José A. G.** (2004); “Orientação Para o Mercado, Orientação Empreendedora e Desempenho nas PME Industriais Portuguesas: Exploração da Relação entre Marketing e Empreendedorismo”, Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior; Portugal

**Schaefer, David R.; Dillman, Don A.** (1998); “Development of a Standard E-mail Methodology: Results of an Experiment”; *Public Opinion Quarterly*; 62; 378-397

**Shih, Tse-Hua; Fan, Xitao** (2009); “Comparing Response Rates in E-mail Survey and Paper Surveys: A Meta-analysis”, *Educational Research Review*; 4; 26-40, disponível em [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com); acessado a 28 de Junho de 2009

**Slater, Stanley F.; Narver, John C.** (1994); “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?; *Journal of Marketing*; 58 (1; Jan); 46-55

**Secretariado Nacional para a Reabilitação e Integração das Pessoas com Deficiência (SNRIPD)**, (2006); “1.º Plano de Acção para a Integração das Pessoas com Deficiências ou Incapacidades”; 1.ª Edição; Instituto do Emprego e Formação Profissional; Portugal; disponível em <http://www.inr.pt/content/1/26/paipdi>; acessado a 30 de Março de 2009

**Segurança Social**; Listagem de IPSS registadas; disponível em [www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt); acessado a 13 de Fevereiro de 2009

**Tse, A. C.B. et al.** (1995); “Comparing two methods of sending out questionnaires; E-mail versus mail”; *Journal of Market Research Society*; 37 (4); 441-446

**Vázquez, Rodolfo; Álvarez, Luis I.; Santos, Maria L.** (2002); “Market Orientation and Social Services in Private Non-Profit Organisations”; *European Journal of Marketing*; 36 (9/10); 1022-1046

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO E CARTA DE APRESENTAÇÃO

Exmo.(a). Sr.(a)

O meu nome é Eugénia Guerra, sou investigadora de Mestrado de Gestão na Universidade da Beira Interior e, no âmbito da minha dissertação, encontro-me a desenvolver um projecto de investigação com o tema “A Orientação para o Mercado nas Organizações Não Governamentais para Pessoas com Deficiência”.

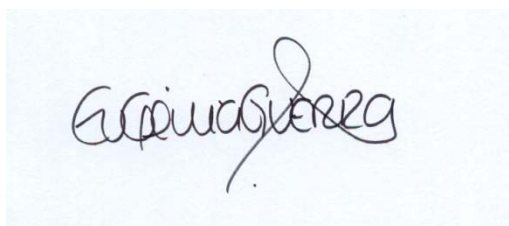
Para a realização desta investigação é fundamental a sua colaboração, visto que os dados necessários só poderão ser fornecidos pela Instituição.

Assim, solicito que preencha o questionário em anexo, para que com a sua cooperação, seja possível realizar este projecto com sucesso. As respostas fornecidas visam o presente estudo académico e são confidenciais.

Após ter respondido a todas as questões, solicito que devolva o questionário, tão rápido quanto possível, para o seguinte endereço electrónico [eugeniaguerra.ubi@gmail.com](mailto:eugeniaguerra.ubi@gmail.com).

Agradeço a atenção dispensada, solicitando mais uma vez a sua imprescindível colaboração neste projecto, cujo êxito dependerá grandemente da sua contribuição.

Aguardando a sua resposta, apresento os meus melhores cumprimentos subscrevendo-me com elevada estima e consideração.



Nota: Caso pretenda algum esclarecimento não hesite em contactar-me:

Eugénia Guerra – 962 984 770

# **A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA**

## **QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA**

Quando preencher o questionário, por favor tenha em conta o seguinte:

1. As questões expostas têm como objectivo conhecer a percepção/opinião que tem sobre o assunto em questão (não existem respostas correctas ou erradas).
2. A resposta deve ser dada tendo em conta uma escala de intensidade, em que 1 representa a opinião menos concordante, 5 a mais concordante e 3 uma opinião neutra face à questão colocada.
3. A pessoa que responder ao questionário deve ter uma visão profunda e global da Instituição.
4. É importante que todas as questões sejam respondidas, pois caso contrário o questionário não poderá ser considerado válido para tratamento estatístico.
5. As respostas são confidenciais.
6. Uma vez preenchido o questionário, por favor envie-o para o seguinte endereço electrónico: [eugeniaguerra.ubi@gmail.com](mailto:eugeniaguerra.ubi@gmail.com)

## PARTE 1

	Completamente em desacordo			Completamente de acordo	
	1	2	3	4	5
1. Analisamos constantemente o nosso nível de compromisso para servir as necessidades e as expectativas dos nossos clientes*.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Medimos frequentemente e sistematicamente a satisfação dos nossos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Conhecemos todas as instituições que operam na área da deficiência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Os nossos dirigentes mantêm um contacto regular com os actuais e potenciais clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os nossos dirigentes mantêm um contacto regular com os clientes da instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Para melhorar as nossas actividades recolhemos ideias junto dos nossos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Recolhemos frequentemente informação junto dos nossos clientes para conhecer quais as actividades que são mais valorizadas e quais as que podem vir a ser implementadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Recolhemos frequentemente dados do nosso sector para usar no planeamento das nossas actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Contactamos frequentemente os nossos clientes para conhecer a sua opinião quanto à qualidade do serviço que prestamos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Detectamos rapidamente alterações e tendências na nossa área de actividade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Estamos aptos para detectar rapidamente as alterações ao nível das preferências dos nossos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Encorajamos os nossos clientes a tecerem comentários e reclamações sobre a nossa instituição de forma a melhorarmos o trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Regularmente analisamos os planos de actividades de outras instituições da área da deficiência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Estamos em constante alerta no que respeita a novos programas ou projectos que possamos desenvolver na instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Mantemos contactos regulares com entidades públicas de forma a recolher e a avaliar informação pertinente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**PARTE 2**

	Completamente em desacordo				Completamente de acordo
	1	2	3	4	5
1. Realizamos reuniões periódicas entre os dirigentes e os responsáveis por programas/projectos para discutir as tendências e os desenvolvimentos na nossa área de actividade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Quando algo importante acontece aos nossos clientes, toda a instituição é informada num curto espaço de tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os relatórios sobre as tendências futuras da área de actividade são frequentemente distribuídos aos diferentes responsáveis por programas/projectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Quando um responsável por programa/projecto detecta mudanças importantes noutras instituições, toda a instituição é informada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os dirigentes discutem regularmente as forças, fraquezas e estratégias de outras instituições.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Distribuímos regularmente em toda a instituição informação sobre o sucesso ou fracasso das nossas actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Os dirigentes trocam ideias com os responsáveis de programas/projectos para delinear a estratégia de acção da instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. O nível de satisfação dos nossos clientes é divulgado por toda a instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**PARTE 3**

	Completamente em desacordo				Completamente de acordo
	1	2	3	4	5
1. Usamos a informação recolhida junto dos nossos clientes para melhorar o nosso desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Usamos os resultados de investigações ou estudos sobre o nosso sector de actividade para a gestão e desenvolvimento das nossas actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Procuramos frequentemente parcerias para desenvolver as nossas actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Definimos a qualidade do nosso desempenho em termos de satisfação dos nossos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. No planeamento e desenvolvimento das nossas actividades centramo-nos no que tem valor para os nossos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Mantemos as promessas que fizemos aos nossos clientes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7. O esforço para desenvolver novas actividades é periodicamente revisto para assegurar que está de acordo com os desejos dos nossos clientes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8. As reclamações dos nossos clientes são rapidamente atendidas e resolvidas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9. Somos sensíveis à avaliação efectuada pelos nossos clientes, pelo que somos capazes de efectuar alterações no caso de existir uma percepção negativa.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10. As actividades dos diferentes programas/projectos da instituição estão orientadas de acordo com a estratégia definida pelos dirigentes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11. Por qualquer razão, tendemos a ignorar as alterações nas necessidades dos nossos clientes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12. Respondemos rapidamente às exigências dos nossos clientes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
13. As necessidades dos nossos clientes são uma prioridade para a Instituição.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
14. Frequentemente recolhemos informação junto dos nossos clientes para conhecer quais as suas necessidades.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
15. Nos últimos 3 anos atingimos plenamente os objectivos da Instituição.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
16. Nos últimos 3 anos conseguimos satisfazer plenamente as necessidades dos nossos clientes na nossa área de influência.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
17. Nos últimos 3 anos conseguimos aumentar bastante o número de clientes servidos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
18. Nos últimos 3 anos conseguimos aumentar significativamente o número de serviços oferecidos aos nossos clientes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
19. Nos últimos 3 anos os resultados da actividade da Instituição foram muito positivos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
20. Nos últimos 3 anos conseguimos aumentar significativamente o nosso financiamento público.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
21. Nos últimos 3 anos conseguimos aumentar significativamente o nosso financiamento privado.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
22. Nos últimos 3 anos conseguimos aumentar significativamente o nosso auto financiamento.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
23. Nos últimos 3 anos conseguimos aumentar significativamente o nosso financiamento.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**DADOS DA INSTITUIÇÃO**

1.	Forma Jurídica	Associação	Fundação	Irmandades das Misericórdias	Outra	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Qual?						
2.	Tem estatuto de IPSS?	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	
3.	Distrito		4.	Concelho		
5.	Área de actividade (É possível mais do que uma opção)					
	Saúde e reabilitação	Educação / Ensino	Formação profissional	Emprego	Acção social	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.	Tipos de deficiência (É possível mais que uma opção)					
	Auditiva	Visual	Motora	Mental	Paralisia cerebral	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.	Âmbito de actuação					
	Nacional	Regional	Sub regional	Concelho	Outro	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8.	Número de utentes apoiados no ano anterior			9.	Número previsto de utentes apoiados no corrente ano	
10.	Número médio de colaboradores no ano anterior			11.	Número previsto de colaboradores para o corrente ano	
12.	Valor (real ou aproximado) do orçamento do ano anterior			13.	Valor previsto para o orçamento do corrente ano	
14.	% Financiamento público			15.	% Financiamento privado	
16.	% Auto financiamento					
17.	Cargo da pessoa que preencheu o questionário					
18.	Instituição (Opcional)					

\* Nesta investigação, consideram-se clientes todos os utentes da organização e suas famílias.

**OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!**

Não se esqueça por favor de gravar e guardar o ficheiro e, de seguida, enviá-lo para [eugeniaguerra.ubi@gmail.com](mailto:eugeniaguerra.ubi@gmail.com). Bem-haja!

## ANEXO B – ESCALAS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

### Escala MKTOR (Narver e Slater, 1990:24)

Not at all	To a very slight extent	To a small extent	To a moderate extent	To a considerable extent	To a great extent	To an extreme extent
1	2	3	4	5	6	7

In our business unit:

1. Our business objectives are driven primarily by customer satisfaction.
2. Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customer needs.
3. We constantly monitor our level of commitment to serving customers' needs.
4. We measure customer satisfaction systematically and frequently.
5. We give close attention to after-sales service.
6. Our business strategies are driven by our beliefs about how we can create greater value for our customers.
7. We target customers where we have an opportunity for competitive advantage.
8. Our salespeople regularly share information within our business concerning competitor's strategies.
9. We rapidly respond to competitive actions that threaten us.
10. Top management regularly discusses competitors' strengths and weaknesses.
11. We freely communicate information about our successful and unsuccessful customer experiences across all business functions.
12. All of our business functions (e.g., marketing/sales, operations, finance/accounting, etc.) are integrated in serving the needs of our target markets.
13. All of our managers understand how everyone in our business can contribute to creating customer value.
14. Our top managers from every function regularly visit current and prospective customers.
15. We share resources with other business units.

**Nota:** Os itens de 1 a 6 correspondem à “orientação para o cliente, de 7 a 10 à “orientação para a concorrência” e os de 11 a 15 à “coordenação interfuncional”.

**Escala MARKOR (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993:476)**

***Intelligence Generation***

1. In this business unit, we meet with customers at least once a year to find out what products or service they will need in the future.
2. Individuals from our manufacturing department interact directly with customers to learn how to serve them better.
3. In this business unit, we do a lot of in-house market research.
4. We are slow to detect changes in our customers' product references. \*
5. We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services.
6. We often talk with the survey those who can influence our end users' purchases (e.g., retailers, distributors).
7. We collect industry information by informal means (e.g., lunch with industry friends, talks with trade partners).
8. In our business unit, intelligence on our competitors is generated independently by several departments.
9. We are slow to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition, technology, regulation). \*
10. We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers'.

***Intelligence Dissemination***

11. A lot of informal "hall talk" in this business unit concerns our competitors' tactics or strategies.
12. We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.
13. Marketing personnel in our business unit spend time discussing customers' future needs with *other* functional departments.
14. Our business unit periodically circulates documents (e.g., reports, newsletters) that provide information on our customers'.
15. When something important happens to a major customer of market, the whole business unit knows about it within a short period.

16. Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.

17. There is minimal communication between marketing and manufacturing departments concerning market developments. \*

18. When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments. \*

***Responsiveness***

19. It takes us forever to decide how to respond to our competitors' price changes. \*

20. Principles of market segmentation drive new product development efforts in this business unit.

21. For one reason or another we tend to ignore changes in our customers' product or service needs. \*

22. We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.

23. Our business plans are driven more by technological advances than by market research. \*

24. Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.

25. The product lines we sell depends more on internal politics than real market needs. \*

26. If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers', we would implement a response immediately.

27. The activities of the different departments in this business unit are well coordinated.

28. Customer complains fall on deaf ears in this business unit. \*

29. Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion. \*

30. We are quick to respond to significant changes in our competitors' pricing structures.

31. When we find out that customers' are unhappy with the quality of our service, we take corrective action immediately.

32. When we find that customers' would like us to modify a product of service, the departments involved make concerted efforts to do so.

\* Item codificado de forma invertida.

**Escala de Orientação para o Mercado (Vázquez et al., 2002:1032)*****Intelligence Generation***

IG1	We constantly analyze our level of commitment to serve the needs of the beneficiaries and expectations of the donors.
IG2	We measure the beneficiaries' and donor's satisfaction frequently and systematically.
IG3	We Know the foundations in our sector of activity.
IG4	Our directors maintain regular contact with the present and potential donors and/or with beneficiaries.
IG5	We obtain ideas from our beneficiaries and donors to improve our activities.
IG6	Frequent investigation of our beneficiaries and donors are carried out to be aware of the activities each will value in the future.
IG7	We frequently gather data from our sector for use in the development plans for our activities.
IG8	We periodically contact our beneficiaries and donors to learn about the quality of our services.
IG9	Systems are developed within the foundation to detect basic changes in our sector of activity.
IG10	We are able to detect changes in our beneficiaries' and donors' preferences rapidly.
IG11	We encourage our beneficiaries and donors to make comments and even complaints about our foundation, as this will help us to accomplish our labour better.
IG12	We regularly analyze the activity programmes of other foundations.
IG13	The probable effect of environment changes on our beneficiaries and donors is often examined.

***Intelligence Dissemination***

ID1	Periodic meetings between the foundation's members or departments are held to discuss the tendencies and developments of our activity sector.
ID2	When something important happens to our beneficiaries or donors, the entire foundation becomes aware of this situation within a brief period of time.
ID3	Reports are frequently distributed to the different departments on the environment's future tendencies.
ID4	When one member or department detects important changes in other foundations, the others are rapidly alerted.
ID5	The management team regularly discusses strengths, weaknesses and strategies of other foundations.
ID6	Information on our beneficiaries and donors, as well as on the successes and failures of our activities, is distributed to all areas or elements of the foundation.
ID7	There is a rapid exchange of opinions among the foundation's departments to decide how to respond to other foundations' strategies.
ID8	Our beneficiaries' and donors' degree of satisfaction is made know to all departments of the foundations.

*(continua)****Responsiveness***

RESP1	We use the information obtained from our beneficiaries and donors to increase the quality of our performance.
RESP2	We use data obtained in investigation or studies on the sector for the management of our activity development.
RESP3	We define the quality of our activities in terms of our beneficiaries' and donors' satisfaction.
RESP4	In the planning and development of new activities, we focus on what is of value to our beneficiaries and donors.
RESP5	We keep the promises we make to beneficiaries and donors.
RESP6	The effort to develop new activities is periodically revised so as to ensure it is in keeping with the beneficiaries' and donors' desire.
RESP7	The beneficiaries' and donors' complaints are attended to rapidly.
RESP8	We are very sensitive to how our beneficiaries and donors evaluate our activities, so that any necessary modifications may undertaken in case of negative perceptions.
RESP9	We use the information obtained through studies on our sector to identify groups of beneficiaries and donors with different needs and/or expectations.
RESP10	We try to gain advantages in obtaining resources in opposition to other foundations, based on the comprehension of our beneficiaries' needs and our donors' expectations.

## **ANEXO C – NOTAS EXPLICATIVAS SOBRE RESPOSTAS SOCIAIS**

(disponível em [www.portaldocidadao.pt](http://www.portaldocidadao.pt) e [www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt)):

Serviço de apoio ambulatorio – não existe disponível uma definição nos sites referidos.

Intervenção precoce – Resposta desenvolvida através de um serviço que promove o apoio integrado, centrado na criança e na família mediante acções de natureza preventiva e habilitativa, designadamente do âmbito da educação, da saúde e da acção social. Resposta de intervenção integrada - Segurança Social / Educação / Saúde. Tem como objectivos: (1) assegurar condições facilitadoras do desenvolvimento global da criança com deficiência ou em risco de atraso grave de desenvolvimento (Entende-se por “risco de atraso grave de desenvolvimento” aquele que, por factores pré, peri ou post natal ou, ainda, por razões que limitem a capacidade de tirar partido de experiências importantes de aprendizagem, constitui probabilidade de que uma ou mais disfunções possam ocorrer); (2) potenciar a melhoria das interacções familiares; (3) reforçar as competências familiares como suporte da sua progressiva capacitação e autonomia face à problemática da deficiência. Os destinatários são crianças até aos 6 anos de idade, especialmente dos 0 aos 3 anos, com deficiência ou em risco de atraso grave de desenvolvimento.

Lar de apoio – Resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada a acolher crianças e jovens com necessidades educativas especiais que necessitem de frequentar estruturas de apoio específico situadas longe do local da sua residência habitual ou que, por comprovadas necessidades familiares, precisem, temporariamente, de resposta substitutiva da família. Tem como objectivos: (1) proporcionar alojamento que se aproxime, tanto quanto possível, do ambiente familiar; (2) garantir condições de bem-estar e qualidade de vida ajustadas às necessidades dos utentes; (3) criar condições facilitadoras da integração sócio familiar; (4) proporcionar meios que contribuam para a sua valorização pessoal, o reforço da auto-estima e a autonomia pessoal e social. Os destinatários são crianças e jovens com deficiência com idades compreendidas entre os 6 e os 16/18 anos que necessitem, temporariamente de resposta substitutiva da família.

Centro de Actividades Ocupacionais – Resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada a desenvolver actividades para jovens e adultos com deficiência grave. Tem como objectivos: (1) estimular e facilitar o desenvolvimento das capacidades; (2) promover estratégias de reforço de auto-estima e de autonomia pessoal e social; (3) privilegiar a interacção com a família e com a comunidade, no sentido da integração social das pessoas com deficiência; (4) promover o encaminhamento, sempre que possível, para programas adequados de integração sócio profissional. Os destinatários são pessoas com deficiência grave, com idade igual ou superior a 16 anos, cujas capacidades não permitam, temporária ou permanentemente, o exercício de uma actividade produtiva; e pessoas com deficiência cuja situação não se enquadre no âmbito do regime de emprego protegido, nos termos da respectiva legislação e careçam de apoios específicos.

Lar residencial – Resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada a alojar jovens e adultos com deficiência, que se encontrem impedidos temporária ou definitivamente de residir no seu meio familiar. Tem como objectivos: (1) disponibilizar apoio residencial permanente ou temporário a jovens e adultos com deficiência; (2) garantir condições de bem-estar e qualidade de vida ajustadas às necessidades dos utentes; (3) promover estratégias de reforço da auto-estima, autonomia pessoal e social dos utentes; (4) privilegiar a interacção com a família e com a comunidade, no sentido da integração social dos utentes. Os destinatários são pessoas com deficiência com idade igual ou superior a 16 anos; e pessoas com deficiência, com idades inferiores a 16 anos cuja situação sócio familiar o aconselhe e se tenham esgotado as possibilidades de encaminhamento para outras respostas sociais mais adequadas.

Serviço de apoio domiciliário – Resposta social, desenvolvida a partir de um equipamento, que consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio a indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das necessidades básicas e/ou as actividades da vida diária. Tem como objectivos: (1) contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e famílias; (2) garantir a prestação de cuidados de ordem física e apoio psicossocial aos indivíduos e famílias, contribuindo para o seu equilíbrio e bem-estar; (3) apoiar os indivíduos e famílias na

satisfação das necessidades básicas e actividades da vida diária; (4) criar condições que permitam preservar e incentivar as relações inter-familiares; (5) colaborar e/ou assegurar o acesso à prestação de cuidados de saúde; (6) contribuir para retardar ou evitar a institucionalização; (7) prevenir situações de dependência, promovendo a autonomia. Os destinatários são indivíduos e famílias, prioritariamente, pessoas idosas, pessoas com deficiência, pessoas em situação de dependência.

Transporte para pessoas com deficiência – Resposta social, desenvolvida através de um serviço, de natureza colectiva de apoio a crianças, jovens e adultos com deficiência, que assegura o transporte e acompanhamento personalizado. Resposta transversal a toda a população com deficiência. Tem como objectivos: (1) facilitar a mobilidade em ordem à prossecução dos objectivos gerais de reabilitação e integração da pessoa com deficiência. Os destinatários são crianças, jovens e adultos com deficiência.