

**CRIAR PONTES ENTRE O SOLIDÁRIO E O MERCANTIL:  
RISCOS E BENEFÍCIOS DE UM TRABALHO COLABORATIVO**

*BUILDING BRIDGES BETWEEN SOLIDARITY  
AND THE MERCANTILE: RISKS AND BENEFITS  
OF COLLABORATIVE WORK*

ALEXANDRA FIGUEIRA<sup>I</sup>  
TERESA RUÃO<sup>II</sup>  
PAULO MOURÃO<sup>III</sup>

Recepción: 28/06/2022 - Aceptación: 11/08/2022

---

<sup>I</sup> Professora Associada da Universidade Lusófona do Porto, R. de Augusto Rosa 24, 4000-098 Porto, alexandra.figueira@ulp.pt.

<sup>II</sup> Professora Associada do Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Rua da Universidade, 4710-057 Braga, trua0@ics.uminho.pt.

<sup>III</sup> Professor Associado, com Agregação, na Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, R. da Universidade, 4710-057 Braga, paulom@eeg.uminho.pt.

## RESUMO

A sustentabilidade é um objetivo inadiável de organizações solidárias, enquadradas no setor da Economia Social. O reduzido nível de intervenção social do Estado e as elevadas desigualdades de rendimento e fragilidade da sociedade civil perpetuam altos níveis de pobreza. Para tornar a sustentabilidade uma meta alcançável, e estribado num estudo de caso múltiplo, o artigo argumenta que as organizações solidárias podem posicionar-se como beneficiárias dos ativos disponibilizados por entidades mercantis, através de programas de cidadania organizacional. Os benefícios potenciais são, porém, acompanhados por riscos de que as organizações solidárias devem estar preparadas para minimizar ou eliminar. Com este quadro em mente, o artigo procura desconstruir o tradicional cisma axiomático entre o universo com fins lucrativos e sem fins lucrativos e propõe que parcerias entre organizações de âmbito tão distinto possam ser mutuamente benéficas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Economia Social; Sustentabilidade; Parcerias; Cidadania Organizacional

## ABSTRACT

Sustainability is an urgent goal of not-for-profit organizations, a part of the Social Economy sector. The diminishing social intervention of the State and high inequalities in income and a weak civil society perpetuate intense poverty levels. To make sustainability an achievable organizational goal, and supported in a multiple case study, this article proposes that not-for-profits can position themselves as beneficiaries of assets made increasingly more available by mercantile entities, through programs of organizational citizenship. The potential benefits are, however, accompanied by risks that not-for-profits must be prepared to minimize or eliminate. Within this framework, this article seeks to deconstruct the traditional axiomatic schism between the for-profit and non-profit universes and proposes that partnerships between organizations so distinct at their core can be mutually beneficial.

**KEY WORDS:** Social Economy; Sustainability; Partnerships; Organizational Citizenship

**SUMÁRIO:** 1. INTRODUÇÃO. 2. SOBRE UMA POSSÍVEL SIMBIOSE. 3. ESTUDO DE CASO SOBRE BAGOS D'OURO E CAIS. 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS. 4.1. Apoio à sustentabilidade financeira e de competências. 4.2. Riscos e mecanismos de minimização. 4.3. Proposta de roteiro comunicativo. 5. CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS. 6. BIBLIOGRAFIA

**SUMMARY:** 1. INTRODUCTION. 2. ON A POSSIBLE SYMBIOSIS. 3. CASE STUDY ABOUT BAGOS D'OURO AND CAIS. 4. ANALYSIS AND DISCUSSION OF RESULTS. 4.1. Support for financial and skills sustainability. 4.2. Risks and minimization mechanisms. 4.3. Proposal of a communicative roadmap. 5. CONCLUSION AND FUTURE WORKS. 6. BIBLIOGRAPHY

## I INTRODUÇÃO

Em Portugal, fragilidades históricas da sociedade e da economia deixam muitos cidadãos presos em ciclos de pobreza, sem perspetivas de melhorar a qualidade de vida. O impacto da desigualdade de rendimentos e de oportunidades tem sido minorado por organizações solidárias, enquadradas no Terceiro Setor, ou Economia Social, basilares no apoio social em Portugal (Hespanha et al., 2013; Peneda, 2014; Sousa, 2013). Apesar disso, vivem sob constante pressão de recursos financeiros, materiais e humanos. Em paralelo, o meio empresarial é também pressionado, mas para agir de forma cidadã perante a sociedade e o ambiente, e tem respondido com programas de cidadania organizacional, aos quais aloca recursos de que as organizações solidárias tanto precisam.

Esta investigação visou encontrar um modelo de comunicação estratégica que maximize a possibilidade de uma organização solidária encontrar parceiros empresariais estáveis e envolvidos, que contribuam positivamente para, em conjunto, solucionar problemas sociais. Procurou também identificar os benefícios e os riscos incorridos por organizações solidárias quando se associam ao meio empresarial.

## 2 SOBRE UMA POSSÍVEL SIMBIOSE

Num mundo classificável como orgânico e sistémico, nenhuma organização pode sobreviver sem receber *inputs* do seu exterior e não tem um propósito se não der origem a *outputs* necessários ou desejados por alguém. Como postula a teoria dos sistemas, o funcionamento isolado, alheio à comunidade, é uma impossibilidade (Kreps, 1990; Miller, 2011; Modaff et al., 2011) para todas as organizações, incluindo as solidárias. Centenárias em Portugal, constituem-se como a espinha dorsal do auxílio dado pela comunidade aos públicos mais vulneráveis, quer pelos

bens e serviços fornecidos, quer pelo papel de agentes económicos, de empregadores e geradores de riqueza (Justino e Jardim Moreira, 2010). São, apesar disso, confrontadas também com o dilema colocado pela diminuição dos recursos tradicionais e pelo aumento das solicitações sociais (Franco, 2004; Silva, 2010).

O grau de carência e vulnerabilidade da sociedade portuguesa pode ser avaliado pelo risco de pobreza em que se encontra quase um quinto da população residente em Portugal. Em 2020, calcula o Instituto Nacional de Estatística (2021), 18,4% dos residentes encontravam-se em risco de pobreza, com um rendimento inferior a 554 euros por mês – uma realidade persistente e agravada pela pandemia de covid-19. A pobreza material aqui medida é uma consequência de causas subjacentes, como a falta de acesso real e equitativo à Educação e à Saúde, a solidão e o abandono infantil, o desamparo na velhice e na deficiência, entre outras.

É neste quadro que labora um imenso universo de organizações solidárias. Previsto na Lei Fundamental (“Constituição da República Portuguesa,” 1976), o setor cooperativo e social integra um largo espectro de entidades, elencado na Lei de Bases da Economia Social (“Lei de Bases da Economia Social,” 2013): coletividades e agremiações desportivas ou recreativas; organizações autogestionárias dedicadas ao desenvolvimento local; organizações classificadas como Instituições Particulares de Solidariedade Social; ou, globalmente, cooperativas, mutualidades, misericórdias, fundações e associações de caráter altruísta. Só no apoio à infância, deficiência e velhice, existem em Portugal continental mais de dez mil respostas sociais, com capacidade para 420 mil pessoas (GEP, 2020).

A par, Portugal tem um “Estado exangue, economia doente, evolução demográfica desfavorável, desemprego e pobreza, desigualdades de rendimentos a aumentar, uma União Europeia que parece desorientada” (Peneda, 2014, p. 9). Para as organizações solidárias, a consequência previsível é de “mais solicitações, mais pressão na decisão, maior exigência na definição de prioridades, maiores probabilidades de cometer erros e menos meios financeiros” (ibidem, p. 13). Visto de outra perspetiva, traçam Hespanha et al. (2013, p. 213): “a nova gestão pública, o Estado capacitador, a governação em vez do governo, a responsabilidade social são conceitos que exprimem transformações nas fronteiras entre Estado, mercado e sociedade”.

Algures na fronteira está ao conceito de responsabilidade social, ou cidadania organizacional, estudada pela Academia há décadas, perpassando diferentes contextos históricos, culturais e políticos, sem que se tenha ainda chegado a um consenso (Blowfield e Murray, 2011; Contreiras et al., 2014; Fernandes et al., 2014; May e Roper, 2014). Neste artigo, adotámos a definição assumida pela Comissão Europeia: “As empresas devem adotar processos com o fito de integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respetivas atividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas, a fim de maximizar a criação de

uma comunidade de valores para proprietários e acionistas, demais partes interessadas e para a sociedade em geral; identificar, evitar e atenuar os seus possíveis impactos negativos” (2011, p. 7).

O próprio conceito de parcerias entre dois sectores de atividade com missões tão distintas quanto as organizações solidárias e as empresariais não é pacífico e levanta uma série de questões, como: a comunidade empresarial deve participar na mitigação de falhas na estrutura e organização da sociedade?; as motivações subjacentes que poderão levar uma empresa a um trabalho colaborativo devem ser consideradas pelas organizações solidárias, quando decidem sobre uma eventual parceria?; as empresas devem evoluir para incorporar a cidadania organizacional no seu *core business*?; será que os benefícios potenciais de uma ligação entre entidades com interesses, até, conflitantes ultrapassam os prejuízos potenciais?

A forma como cada pessoa responde a estas questões – a postura de cada um perante a cidadania organizacional – depende do seu ponto de partida ideológico. Blowfield e Murray (2011) propõem um quadro teórico segundo o qual quem acredita que o capitalismo é um sistema profundamente errado, utilizará a cidadania organizacional para o criticar sob um novo aspeto. No outro campo, quem acredita que o sistema capitalista é benéfico para a sociedade vê a cidadania organizacional como um conceito pífio ou, até, uma ameaça. No intermeio, os apologistas de modalidades de capitalismo compatíveis com bem-estar social e ambiental (de que o comércio justo ou o investimento socialmente responsável são exemplos apontados) e de um mercado livre e regulado encaram a cidadania organizacional uma ferramenta útil quer para a empresa quer a sociedade. Ainda, para quem defende que cada empresa deve ter liberdade de escolha do grau de ética a adotar, o subcampo da ética nos negócios é visto como um guia de gestão comportamental.

Independente da multitude de debates levantados por estas questões, a investigação baseia-se na constatação de que existe um número crescente de empresas a alocar recursos a programas de cidadania organizacional (Kirby e Koschmann, 2012) e que é através da definição e manutenção de relações positivas com doadores que muitas organizações solidárias “asseguram a subsistência” (Van Dyk, 2016, p. 121). E sugere que o curso desses ativos pode ser guiado de forma a dotar as organizações solidárias dos meios de que necessitam para prosseguir a sua missão – adotando o “pragmatismo estratégico” proposto por Hudson e Harris (2012), segundo o qual uma colaboração multiorganizacional pode potenciar o sucesso de um projeto comum.

A associação próxima entre o meio empresarial e o meio solidário é vista como positiva por inúmeros autores, como Elkington (1998), Kanter (1999), Doane (2005), Kotler e Lee (2005), Bendell e Bendell (2007), Stohl et al. (2007), Valor e Cuesta (2008), Kotler e Lee (2009), Parente (2011), Crutchfield e Grant

(2012), Seitanidi (2012), Lyra et. Al. (2017) – uma proposta também subscrita pelas portuguesas Sair da Casca (2003) e GRACE (2014).

Como contraponto, é também extensa a lista de autores que encaram com desconfiança uma aproximação entre os dois mundos. Kotler e Lee (2009) recordam a perceção comum de que empresas e empresários não se movem pelos valores seguidos pelas organizações solidárias e seus agentes, reforçada por estereótipos negativos (Somerville e Mills, 1999). A dicotomia entre os dois sectores, perpetuada por falhas de comunicação, resulta numa tensão expectável, mesmo quando se definem alianças entre antigos adversários (Livesey e Graham, 2007). Kramer e Kania (2006) falam até do risco de um “negócio Faustiano, no qual as empresas fazem doações de dinheiro sem exigir que os problemas sociais sejam resolvidos e as organizações solidárias louvam as empresas pela sua generosidade sem interferir nos seus negócios” (p. 24).

É neste quadro que a investigação seguiu um caminho qualitativo, triangulando entrevistas exploratórias e semiestruturadas, observação direta não participante e análise documental para responder a duas questões de partida: (QP1) se as parcerias entre organizações solidárias e organizações empresariais contribuem para maximizar a sustentabilidade das organizações solidárias e, em caso de resposta positiva; e (QP2) qual será o melhor modelo de comunicação estratégica para assegurar um impacto mutuamente benéfico, que aporte dignidade e minimize danos materiais ou reputacionais para as organizações solidárias. O conceito de comunicação estratégica aqui adotado é o expresso por Ruão et al. (2021), que o veem como um campo disciplinar que se ocupa da “influência da comunicação no cumprimento da missão organizacional” (p. 11).

### 3 ESTUDO DE CASO SOBRE BAGOS D’OURO E CAIS

À primeira questão de partida, admitiu-se como hipótese uma resposta positiva; para responder à segunda questão, seria necessário explorar a realidade. A natureza das questões para as quais se procurou resposta ditou uma investigação qualitativa - uma opção consistente com as palavras de Stake (2016, p. 91): “A minha vertente quantitativa procurava a emergência do significado a partir da repetição do fenómeno. A minha vertente qualitativa procurava a emergência do significado na circunstância única”. Seguindo um roteiro recomendado por Yin (2010), o trabalho materializou-se num estudo de caso múltiplo, de carácter descritivo.

Para estreitar o âmbito da investigação, a fase exploratória consistiu em quatro entrevistas (Lino Maia, presidente da CNIS; Carlos Azevedo, diretor académico do IES - Social Business School; Maria João Almeida, diretora-executiva do GRACE – Empresas Responsáveis; e Renato Póvoas, sócio da agência de comunicação GuessWhat), complementadas com um contacto informal com Rui Pedroto, profundo conhecedor da realidade organizacional solidária portuguesa. Desta fase

resultou a escolha de duas organizações solidárias, de natureza e âmbito de atuação muito diferentes: a CAIS (2022), cuja missão é “contribuir para a melhoria global das condições de vida de pessoas social e economicamente vulneráveis, em situação de privação, exclusão e risco”, em concreto, pessoas em situação de sem-abrigo a viver em grandes centros urbanos; e a Bagos d’Ouro (2022), criada no Douro vinhateiro, em 2010, “com a missão de promover a educação de crianças e jovens do Douro, que vivem em situação de carência económica, como forma de inclusão social no território”.

O trabalho de campo realizou-se entre 2015 e 2018; entre 2018 e a data presente, a investigação conseguiu recolher todas as autorizações de publicação pedidas pelos sujeitos investigados. O objeto foi a experiência acumulada da CAIS e da Bagos d’Ouro na definição e desenvolvimento de parcerias com o meio empresarial - o grupo Super Bock e a Symington - no sentido de captar ativos financeiros, humanos, materiais ou de conhecimento, passíveis de sustentar a sua missão solidária. Mediante a triangulação de técnicas de recolha de dados, enquanto “combinação de metodologias múltiplas no estudo de um mesmo fenómeno” (Denzin e Lincoln, 2011, p. 2), a investigação estribou-se na consulta de bases documentais, na observação direta não participante dos fenómenos analisados e na realização de entrevistas semiestruturadas, através das quais se enquadraram quer as perguntas de investigação quer as conclusões retiradas.

Assim, foram analisados documentos internos da CAIS e da Bagos d’Ouro, começando pela informação disponibilizada nos sites e, numa fase posterior, por documentos como os protocolos Abrigo (sob o compromisso de não revelar os montantes de apoio pecuniário em causa) e os relatórios de atividades e de contas das instituições. De seguida, passou-se à observação direta não participante dos trabalhos da CAIS, na sede em Lisboa e nas instalações do Porto, onde se desenvolve o projeto CAIS Recicla, que surgiu de uma proposta do Grupo Super Bock (hoje uma das 32 empresas clientes deste projeto); e acompanharam-se dois psicólogos da Bagos d’Ouro, no contacto direto com crianças e famílias.

Por último, foram realizadas doze entrevistas a agentes das duas instituições solidárias e das duas empresas. Na CAIS, entrevistados foram Conceição Cordeiro, na altura diretora-executiva, José Macieira, membro da direção, Hélder Neto, responsável pela comunicação, Cláudia Fernandes, responsável na altura pela delegação do Porto, Gonçalo Santos, coordenador do projeto Futebol de Rua, Joana Vilela, encarregue dos projetos de capacitação, e Orquídea Dias, responsável pela área da Responsabilidade Social da, então, Unicer, agora Super Bock. Da parte da Bagos d’Ouro, Luísa Amorim, presidente da direção, Inês Taveira, coordenadora-geral, os psicólogos Carla Sousa e Eduardo Pinho e António Filipe, diretor executivo da Symington.

As entrevistas foram, numa fase posterior, alvo de uma análise de conteúdo mediante uma matriz de análise, cujas categorias visaram guiar uma leitura sis-

tematizada do discurso e da praxis dos objetos da investigação relativamente às questões iniciais. Para evitar uma análise enviesada, a metodologia adotada envolveu uma descrição analítica, na qual a grelha categorial é induzida pela matéria em análise (Albarello et al., 2005), e assumiu a lógica de redução de dados tendente a transformar dados em bruto em informação descodificável, interpretável (Berg, 2001; Huberman e Miles, 1983).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O conhecimento recolhido ao longo do trabalho de campo, completado com o estudo da bibliografia publicada, levou esta investigação a confirmar a hipótese. Como veremos, uma organização solidária pode beneficiar da associação próxima ao meio empresarial e maximiza as hipóteses de sucesso se seguir um modelo de comunicação estratégica rigoroso. Todavia, no curso da investigação, foi encontrada uma série de riscos para as organizações solidárias que se associem a empresas e para os quais se propõem medidas preventivas ou corretivas. Foi no caldear dos riscos e dos benefícios que a se estruturou um roteiro comunicativo passível de transformar este trabalho colaborativo numa prática benéfica para todos os envolvidos.

### 4.1. Apoio à sustentabilidade financeira e de competências

Seguindo os ensinamentos da literatura e, sobretudo, das décadas de experiência acumulada dos atores do setor solidário entrevistados pela investigação, é possível afirmar que parcerias interorganizacionais contribuem para a sustentabilidade das organizações solidárias. Se não, vejamos.

Bendell e Bendell (2007) defendem que parcerias intersectoriais são uma das oito táticas a utilizar pela sociedade civil para lidar com o poder empresarial. Também Crutchfield e Grant (2012) identificaram a existência de relações interorganizacionais, em concreto com empresas, como um fator de sucesso para organizações solidárias - e recomendam, até, que invocar o interesse próprio das empresas e as leis da economia é uma estratégia “mais eficaz do que apelar ao altruísmo puro” (p. 38).

Num cenário de enfraquecimento da regulação da atividade empresarial, diz Doane (2005), as organizações solidárias estão a usar mecanismos de mercado como o poder dos consumidores, “para tornar real uma mudança mais imediata” (p. 23 e 24), e Seitanidi (2012) propõe acordos colaborativos para trabalhar problemas sociais complexos. Esta é, aliás, uma tendência já dada como estabelecida. Kotler e Lee (2009) veem as empresas cada vez mais “em sintonia com as organizações sem fins lucrativos e a mostrar maior disponibilidade para se associarem a elas” (p. 282).



Em Portugal, o GRACE (2014) assevera que, “num contexto de redução evidente da capacidade de financiamento público e da escassez de receitas provenientes dos doadores regulares, atrair as empresas enquanto potenciais investidoras é uma emergência” (2014, p. 7); e a Sair da Casca (2003), Andrade e Franco (2007) e Santos et al. (2006) anteveem o aprofundamento das parcerias entre o mundo associativo e o mundo empresarial. De resto, resume Louise Van Dyk (2016), é através da definição e manutenção de relações positivas com doadores que muitas organizações solidárias “asseguram a subsistência” (p. 121).

Isso mesmo foi constatado no trabalho de campo da investigação. Na CAIS, José Macieira assegura que projetos como os negócios sociais não existiriam sem parceiros empresariais, apesar de salientar a dificuldade sentida em persuadir os parceiros a fazer donativos em dinheiro. E na Bagos d’Ouro, cujo relatório e contas mostra depender a quase 100% de donativos de empresas (ABO, 2020), qualquer apoio “é muito bem-vindo”, assegura Luísa Amorim. Inclusive de apoios traduzidos em voluntariado de competências, cada vez mais pedido por organizações solidárias, nota Orquídea Dias, indo ao encontro de Franco et al. (2005, p. 29), que notam o reconhecimento crescente por parte destas entidades da necessidade de profissionalizar a gestão, para garantir “o melhor serviço possível aos seus beneficiários” (p. 29).

Assim, quer a literatura quer a experiência acumulada dos atores do setor solidário confirmam a hipótese inicial: as parcerias interorganizacionais contribuem para a sustentabilidade das organizações solidárias.

## 4.2. Riscos e mecanismos de minimização

Há, porém, vários riscos potenciais, a começar pelo impacto na reputação da própria organização solidária de uma associação a uma empresa cuja atuação seja condenada pela sociedade ou que aceite colaborar num projeto solidário para branquear a imagem depois de um evento de crise. De facto, assim que a parceria é tornada pública, os parceiros tornam-se codependentes, capazes de se beneficiarem ou prejudicarem, mutuamente. A Sair da Casca (2003) resume: “Qualquer pormenor menos claro na atuação de um dos parceiros pode ter repercussão na imagem do outro” (p. 37).

A afirmação da Sair da Casca, todavia, não é seguida pela CAIS e pela Bagos d’Ouro, para quem a necessidade imediata de apoio financeiro, logístico ou material é tal que (quase) toda a ajuda é bem-vinda. Dizemos “quase”, porque a CAIS já terminou um projeto - Pão de Todos, para Todos - por sentir que a comunicação feita pelo parceiro se assemelhava mais a uma ação de ativação de marca do que de divulgação de uma iniciativa solidária. “Todos sabemos que há empresas a fazer responsabilidade social para melhorar a sua imagem, não vale a pena esconder. Não podemos cair nesse erro”, disse Hélder Neto.

Note-se que os parceiros empresariais estudados na presente investigação são do setor das bebidas alcoólicas, a uma das “indústrias do vício” que, pela sua atuação, podem causar os problemas sociais que, depois, ajudam a solucionar. Super Bock e Symington asseguram que apelam a um consumo responsável e recusam responsabilidade pelos níveis de alcoolismo do país. Daqui resulta que a CAIS e a Bagos d’Ouro não rechaçam o papel interventivo de empresas da resolução de problemas sociais, mesmo sabendo que o trabalho conjunto se traduz em benefícios fiscais. Contrariam, assim, a posição da Confederação das IPSS (CNIS) cujo presidente, Lino Maia, não vê com bons olhos que o setor empresarial retire ao Estado (através dos impostos) recursos financeiros que deveria aplicar no apoio aos mais vulneráveis.

Ainda em matéria financeira, Bloom et al. (1997) receiam que as organizações solidárias fiquem dependentes de um determinado financiamento e condicionadas a contribuir mais para os lucros da parceira do que para a causa social. Acresce a cautela com o ritmo de crescimento de custos fixos de um projeto, se não forem totalmente cobertos pelos parceiros ou outras fontes de rendimento. A Bagos d’Ouro só expande a estrutura depois de ponderar o impacto financeiro e os recursos de que dispõe para lhes fazer face. A CAIS só lança negócios sociais que sejam autossustentáveis e corrige-os sempre que necessário. Grandes apoios financeiros pontuais que aumentem os custos fixos são um “enorme perigo”, alertou José Macieira. É, nisto, secundado por Drucker (1990), que recomenda um “meio termo entre a prudência excessiva e a temeridade” (p. 40).

Um outro risco potencial está relacionado com o possível desalinhamento de valores e de estratégia entre a empresa e a organização solidária. “O coração até pode dizer para aceitarmos o dinheiro, porque precisamos dele, mas temos de ser racionais, porque esse dinheiro pode acabar com tudo o resto”, alertou Hélder Neto. Não faltam exemplos na Literatura que subscrevem esta posição. Eisenberg e Eschenfelder (2009) admitem que uma organização solidária se ajuste à estratégia da empresa, desde que não perca “o fulcro da iniciativa – a sua missão fundadora” (p. 364).

Já Brinkerhoff (2002) avisa que, se a organização solidária perde a identidade, deixa de ter legitimidade aos olhos dos utentes ou beneficiário. Ou ainda, salientam Valor e Cuesta (2008), pode ser levada a ignorar faltas gravosas de comportamento empresarial. Na mesma linha, Drucker (1990) avisa que “o propósito de uma estratégia de recolha de fundos é, precisamente, possibilidade o cumprimento da missão sem subordina-la àquela” (p. 68). Para resolver a tensão entre a necessidade de financiamento e a manutenção do foco na missão solidária, autores como Courtney (2002) e Sanders (2012) notam que muitas organizações têm adotado práticas de gestão empresarial, planeamento estratégico, comunicação e Marketing, bem como de criação de redes de sinergias capazes de reduzir custos e aumentar rendimentos.

Em suma, de parcerias com empresas não resultam apenas benefícios, expostos na Tabela 1. Importa estar consciente dos riscos e de estratégias para os minimizar, como se vê na tabela 2. Os benefícios antes expostos e os riscos ora analisados são uma base para responder à segunda questão de partida: o melhor modelo de comunicação estratégica para assegurar um impacto mutuamente benéfico, que aporte dignidade e minimize danos materiais ou reputacionais para as organizações solidárias. O remanescente da resposta será dado de seguida.

### 4.3. Proposta de roteiro comunicativo

Uma vez estabelecidos os benefícios que organizações solidárias podem retirar de parcerias com empresas, e os riscos em que incorrem, importa saber qual a melhor estratégia comunicativa a adotar para maximizar as possibilidades não só de obter parcerias estáveis, como de minimizar os riscos e potenciar os benefícios.

Kotler e Lee (2005) recomendam à organização solidária que procure identificar empresas relacionadas com o projeto solidário, no seu *core business*, missão empresarial, recursos disponíveis, interesses dos trabalhadores ou das comunidades, implantação geográfica ou com base no seu histórico da empresa. Esta estratégia de estudo de mercado é adotada tanto por Hélder Neto quanto por Inês Taveira ainda antes de efetuar um primeiro contacto. O passo prévio, dizem, é recolher informação sobre os potenciais parceiros, em específico sobre a estratégia de negócios e, a existir, de cidadania organizacional. Na procura de um apoio pontual ou estável, recomendam, as organizações solidárias devem selecionar com cuidado a que portas vão bater.

Fundamental é haver um alinhamento entre o perfil da empresa (e do seu projeto de cidadania empresarial) e o perfil da organização solidária (e do projeto solidário a desenvolver), salientam autores como Esgaio e Carmo (2014) e Kinnell e MacDougall (1997). “Só vou a sítios que façam sentido para a CAIS ou para o projeto específico em que estou a trabalhar”, concordou Hélder Neto. Do outro lado da moeda, Orquídea Dias, da Super Bock, avançou que muitas respostas negativas são dadas “porque o projeto não se insere na nossa política de responsabilidade social”.

Uma vez antevisto um potencial parceiro empresarial, e seguindo a recomendação do GRACE (2014), as organizações planeiam um primeiro contacto, identificando a pessoa certa, no organigrama da empresa – em particular, se existir um departamento de Responsabilidade Social, Comunicação ou Marketing. De seguida, e sabendo que as relações de confiança são fulcrais em qualquer parceria interorganizacional - e mais ainda quando estão em causa entidades de sectores de atividade marcados por uma tradicional e profunda desconfiança - a comunicação deve ser personalizada, asseguram José Macieira, Cláudia Fernandes e Inês Taveira. É um fator valorizado por António Filipe, mas não determinante.

Aqui, o timing é particularmente sensível. Recomenda-se que o contacto seja feito antes que as empresas fechem os orçamentos para o ano seguinte. “Este último trimestre [do ano] é essencial para um apoio”, disse Hélder Neto.

Uma vez agendada, uma reunião deverá ser preparada em detalhe. Hélder Neto vai munido de um plano de atividades detalhado, com informação esquematizada sobre as ações a implementar e um *pitch* preparado, objetivo e parcimonioso. E Inês Taveira leva vários suportes de comunicação, como uma cópia impressa da apresentação da Bagos d’Ouro e do projeto e uma versão digital, caso o destinatário prefira receber o documento por um canal eletrónico. São indicadores de organizações diferenciadas, geridas de forma profissional, com competência e rigor e comprometidas com uma transparente avaliação e regular *feedback* do impacto social.

No encontro com o potencial parceiro, CAIS e Bagos d’Ouro são unânimes: a pobreza e o sofrimento – de base emotiva – são maus argumentos comunicativos e podem, inclusive, ser contraproducentes. Sugerem como alternativa uma abordagem positiva, através de estratégias de *storytelling*, ancorado em noções como a da participação num movimento de transformação humana e, em última instância, social. Além disso, para a Bagos d’Ouro a proximidade territorial é importante. Todas as financiadoras são empresas do Douro e a associação lembra-os que os seus habitantes vivem presos num ciclo de pobreza. No fundo, trata-se de *vender* um conceito a uma empresa – uma tarefa particularmente alienígena num sector tão pouco orientado para o Marketing quanto o solidário (Pinto, 2004).

Um segundo aspeto dado como determinante pelas duas organizações solidárias é a utilização de uma linguagem quasi-empresarial que, na CAIS, existe desde a inepção: nasceu como um negócio social, a publicação e venda da Revista CAIS, por iniciativa de Rui Marques. Em abril de 2022, somava dois outros negócios sociais: o já mencionado CAIS Recicla e o CAISBuy@Work, um micro-negócio social no qual um utente da CAIS presta um serviço de compras de conveniência a trabalhadores de empresas aderentes, no seu local de trabalho (criado em colaboração com a farmacêutica MSD). A lógica subjacente é a da socialização através de trabalho remunerado, em vez do “assistencialismo” e “donativo”, afirmou José Macieira.

Caso o potencial parceiro responda positivamente à proposta de parceria, deverá ser elaborado um plano de ações que, partindo de um diagnóstico à situação presente, especifique em que consiste o projeto, descreva as tarefas, indique a pessoa responsável, os prazos de execução e os recursos necessários (GRACE, 2014).

Um plano que, apesar da importância das relações pessoais no estabelecimento e desenvolvimento de parcerias entre organizações de perfis diversos apontada por Shaw (2003), deverá sempre que possível ser vertido num contrato estável, com força legal, recomendam Blowfield e Murray (2011). Assim será possível

definir uma agenda clara, angariar competências de todos os parceiros e assegurar o seu empenho no sucesso do projeto (Kanter, 1999).

É essa a prática da CAIS, através do Protocolo Abrigo, e da Bagos d'Ouro que contratualiza o apoio não só com as empresas parceiras, mas também com as crianças e famílias envolvidas no projeto. “Além de a CAIS precisar de apoio do sector empresarial para desenvolver a sua atividade, fá-lo num registo de dois anos, o que é muito interessante, um compromisso completamente centrado na responsabilidade social”, afirmou Conceição Cordeiro. Sem acordos estáveis, a existência da Bagos d'Ouro “seria impossível”, assevera Luísa Amorim.

Daí em diante, a comunicação periódica é fulcral, em duas vertentes.

Primeiro, sobre o projeto: o seu decurso, exposição mediática e, no final, o valor social acrescentado, mediante os indicadores de desempenho definidos à partida. A importância do feedback foi salientada pela CAIS, pela Bagos d'Ouro e pela Symington: “As empresas precisam de saber se o dinheiro está a ser bem ou mal gasto. É muito fácil haver uma erosão do interesse do doador”, alertou António Filipe.

São posições apoiadas pela Literatura. Autores como Van Dyk (2016) e Balonas (2012) e organizações como a Sair da Casca (2003) notam que a medição do impacto social e o *feedback* dos resultados são ativos valorizados pelas empresas e Peneda (2014) nota, inclusive, que a adoção de sistemas de medição e avaliação de resultados “pode gerar cumplicidades e, desse modo, criar condições para um ambiente de entusiasmo em relação ao que há para fazer” (p. 12). Não se trata aqui de um mero decalque dos critérios de determinação e avaliação de resultados empresariais. Namorado (2009) advoga que se encontrem metodologias compatíveis com a missão de criar valor social (não económico) e que considerem a complexidade e heterogeneidade do setor social. Apesar disso, lamentam Andrade e Franco (2007), em Portugal e além-fronteiras, a prestação de contas pelas organizações solidárias ser uma prática pouco comum, o que limita a capacidade da organização solidária para ajustar procedimentos.

Segundo, sobre a própria organização solidária: plano de atividades, outras iniciativas promovidas, convites para eventos, resultados financeiros anuais ou momentos marcantes (o aniversário da organização, datas de calendário como Natal ou Páscoa ou outros momentos que se justifiquem). Pode também ser aproveitada para solicitações pontuais, como a divulgação do número de identificação fiscal junto dos trabalhadores da empresa que poderão consignar uma parte do IRS, uma fonte de receitas de crescente importância. Esta comunicação, recomenda a Bagos d'Ouro, deve ser personalizada, quanto mais não seja no cumprimento inicial e na despedida.

## 5 CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS

Só respostas complexas e multifacetadas podem ser bem-sucedidas no mundo globalizado e multiproblemático (Bloom et al., 1997; Bornstein, 2007; Hudson e Harris, 2012; Kramer e Kania, 2006; Stohl, 2004). Essa complexidade escapa ao raio de ação de cada um dos três sectores – público, privado e social –, mas é alcançável no âmbito de um trabalho conjunto, no qual o resultado final é superior à soma das partes. No tríptico Estado, empresas e organizações solidárias, defendem Santos et al. (2014), “a atuação de uns não limita a necessária intervenção de outros, mas antes pelo contrário, permitirá o alcance de complementaridades e a geração de sinergias” (p. 9).

A presente investigação propõe um roteiro de comunicação maximizador de sucesso. Com base no *corpus* documental construído e consultado, traçámos um modelo de comunicação estratégica com quatro etapas e oito passos.

### *Primeira etapa: Definição da estratégia a seguir*

1. Diagnóstico Interno. O primeiro passo na definição da estratégia de comunicação assenta na definição clara do ponto de partida, do caminho a percorrer e do destino visado, alicerçados numa missão, visão e valores; implica a definição de objetivos (o projeto deve ser sustentável, coerente e escalável), os públicos-alvo (as potenciais parceiras) e o eixo de comunicação a adotar (mensagem-chave a transmitir e meios a utilizar).
2. Pesquisa. Mediante uma pesquisa ambiental, elencar os potenciais parceiros, enquadrados na sua esfera de influência. Estribado na teoria da comunicação interpessoal, um ponto de partida poderá ser a lista de contactos dos dirigentes e trabalhadores da organização solidária, as associações empresariais dedicadas à responsabilidade social ou empresas com as quais já trabalhe. Incluí as páginas na Internet e media sociais das empresas ou a informação publicada pelos meios de comunicação social. Assim será possível identificar e caracterizar públicos-alvo.
3. Seleção. Os critérios de seleção devem ser guiados pelo alinhamento do projeto solidário com a estratégia de responsabilidade social de cada empresa e pela análise cuidada dos seus valores e atuação.

### *Segunda etapa: Planeamento das ações de comunicação*

4. Contacto. O primeiro contacto com a potencial parceira é fulcral. O esforço deverá ser feito junto da pessoa chave, no organigrama da empresa, utilizando o canal de comunicação mais adequado ao perfil do destinatário. Será o primeiro contacto a definir o tom da comunicação.

5. Proposta. Na primeira reunião, a organização solidária deverá expor um plano estratégico do projeto que inclua os ativos que cada parceiro deve aportar à iniciativa, o cronograma e orçamento, o *mix* de comunicação a utilizar, os indicadores de desempenho social (quantificados), o impacto mediático esperado e o método de *feedback* ao parceiro. O projeto deverá estar estruturado, mas com margem para receber *inputs*.
6. Argumentos. Como sexto passo, e ainda no primeiro contacto com a empresa, a organização solidária deve recorrer a argumentos de comunicação que a persuadam a aderir – sempre centrados na mensagem-chave identificada e que podem evoluir com o tempo e as fases de contacto com os públicos-alvo.

#### *Terceira etapa: Implementação do projeto*

7. Estabilização. A operacionalização da parceria deve passar por um compromisso contratualizado e plurianual, que a empresa enquadre fiscalmente como mecenato e que confira estabilidade à organização solidária.

#### *Quarta etapa: Feedback periódico e detalhado*

8. *Feedback*. É fulcral prestar contas o mais detalhadas possível ao parceiro, sobre a execução do projeto, o destino dado aos ativos recebidos e o impacto social obtido (assumindo eventuais falhas e erros, propondo melhorias), quer sobre a própria organização.

Permeando estes oito passos, devem ser mantidos canais abertos e fluidos de comunicação de forma a tornar o parceiro um ator engajado no sucesso do processo e na vivência da organização solidária.

Em suma, e como se vê na Figura 1, propõe-se aqui um modelo de comunicação estratégica circular, a adotar para o global da atividade de uma organização solidária ou para projetos específicos. O modelo pressupõe que a organização solidária se assume como parceiro da empresa e assenta na consciência de que, da parceria, poderá retirar benefícios tendentes a maximizar a sua sustentabilidade, mas também incorrerá em riscos que importa minimizar ou eliminar.

O trabalho de investigação não foi, porém, exaustivo no que toca ao tema da sustentabilidade das organizações solidárias e do seu relacionamento com o meio empresarial. Como pistas futuras de investigação, a que nos propomos, deixamos a estudo sobre a comunicação enquanto instigadora da *accountability* perante a comunidade a que as empresas e as organizações solidárias devem estar sujeitas (Crane e Matten, 2005); o aprofundamento de modelos de comunicação estratégica que extrapolem o carácter meramente transaccional de parcerias entre organizações solidárias e empresas, tornando-o transformacional; ou a possível

emergência de um capitalismo consciente, ou de um capitalismo inclusivo, desde a crise financeira de 2008, detetada por Farrell (2014). São caminhos abertos a futuras explorações.

Tabela 1 - Vantagens de um trabalho realizado em parceria

| PARA AS EMPRESAS   | PARA AS ORGANIZAÇÕES SOLIDÁRIAS   |
|--|---|
| Permite convocar diferentes tipos de recursos e competências para atingir um objetivo partilhado                                       | Permite-lhes aceder a novas fontes de financiamento, contribuindo para a sua sustentabilidade económica   |
| Facilita a aquisição de competências, a aprendizagem de novas metodologias de trabalho, de parte a parte                               | São uma fonte de bens e serviços a que não teria acesso por via do mercado puro e duro  |
| Fortalece o tecido empresarial, ao dar-lhe mecanismos para captar clientes cada vez mais conscientes da necessidade de ser sustentável | O voluntariado, em particular o de competências, ajuda a profissionalizar a sua gestão e/ou comunicação e pode ser um recurso à disposição do projeto solidário |
| Incentiva-as a prestar contas à sociedade da sua atividade, quer de negócios quer de impacto sobre a comunidade e o meio ambiente      | A garantia de financiamento permite-lhes concentrarem-se em capacitar a comunidade em que operam e melhor representar as suas necessidades                      |
| Ajuda-as a encontrar mecanismos para fornecer bens e serviços ao chamado <i>bottom billion</i>   | Pode contribuir para canalizar recursos empresariais para as necessidades sociais mais urgentes   |
| Permite-lhes beneficiar da experiência no terreno das organizações solidárias  | Aumenta o grau de confiança entre organizações solidárias e empresas  |

Fonte: Van Dyk (2016), GRACE (2014), Crutchfield e Grant (2012), Seitanidi (2012), Bendell e Bendell (2007), Kotler e Lee (2009) Andrade e Franco (2007), Santos et al.(2006), Doane (2005) e Sair da Casca (2003), bem como depoimentos dos sujeitos entrevistados



Tabela 2 - Riscos implícitos em parcerias e mecanismos de minimização

| RISCOS CORRIDOS PELA ORGANIZAÇÃO SOLIDÁRIA   | FORMAS DE MINIMIZAR OS RISCOS   |
|--|---|
| Legitimar a intervenção de empresas em domínios tradicionalmente de atuação reservada do Estado ou da sociedade civil    | Procurar o máximo de informação sobre a empresa antes de propor ou aceitar a parceria, para triar e excluir quem tenha atuações social e ambientalmente condenáveis |
| Envolver-se numa parceria com uma entidade que não partilha o mesmo tipo de valores                                      | Assegurar que existe coerência de valores e alinhamento de objetivos entre as duas entidades  |
| Ser instrumentalizada por empresas, que só pretendem melhorar a sua imagem e reputação                                   | Terminar projetos solidários, ainda que já estejam em curso, quando sentir que está a ser instrumentalizada pela empresa parceira                                   |
| Ser utilizada para branquear a imagem e reputação de uma empresa na sequência da divulgação pública de eventos negativos | Selecionar os potenciais parceiros para eliminar os que possam prejudicar a sua imagem e reputação  |
| Uma excessiva dependência financeira pode coartar a sua capacidade de denúncia e atuação                                 | Diversificar fontes de financiamento para evitar uma excessiva dependência de um parceiro   |
| A sua credibilidade e imagem pública ser contagiada por atuações negativas por parte da empresa                          | Assumir com clareza perante os <i>stakeholders</i> uma excessiva dependência de um só parceiro, caso exista   |
| Excessivo foco na angariação e manutenção de parcerias pode levá-la a perder de vista a sua missão                       | Manter sempre em vista a missão solidária para evitar desvios em prol da captação de recursos   |

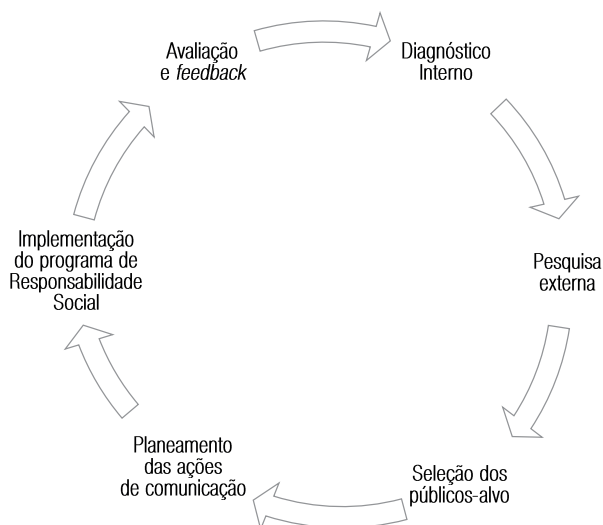
Fonte: Sanders (2012), Eisenberg e Eschenfelder (2009), Valor e Cuesta (2008), SAirda Casca (2003), Brinkerhoff (2002), Courtney (2002), Bloom et al. (1997) e Drucker (1990), bem como depoimentos dos sujeitos entrevistados

Tabela 3 - Roteiro para uma metodologia de negociação

| OITO PASSOS EM QUATRO ETAPAS  |   |
|---|---|
| 1.º Definir com clareza o projeto solidário que se quer levar a cabo  | 5.º Escolher os melhores argumentos comunicativos para persuadir a empresa a aderir. Nunca apelar à lágrima   |
| 2.º Selecionar potenciais parceiras, assegurando que estão, de alguma forma, relacionadas com o projeto   | 6.º Caso a proposta seja aceite, elaborar um plano de ações pormenorizado, que sirva de guia à execução do projeto  |
| 3.º Planear com cuidado um primeiro contacto, identificando a pessoa certa, no organigrama da empresa. É importante haver um conhecimento pessoal prévio        | 7.º Insistir em formalizar a parceria por escrito, num compromisso legalmente válido e por um período a médio ou longo prazo  |
| 4.º Preparar uma primeira reunião ao detalhe. Levar uma apresentação da organização e uma proposta esquematizada e detalhada, bem como um <i>pitch</i> ensaiado | 8.º Estabelecer com a empresa uma comunicação próxima, mantendo-a informada sobre a atividade da organização e os seus momentos importantes e prestando <i>feedback</i> sobre do impacto social obtido pelo projeto |

Fonte: Trabalho dos autores, com base nas entrevistas realizadas

Figura 1 – Modelo de comunicação estratégica para organizações solidárias em parcerias com empresas



Fonte: Trabalho dos autores, com base no roteiro de planeamento estratégico

## 6 BIBLIOGRAFIA

- ABO, A. B. d. O. (2020). *Relatório e contas de 2020. B. d'Ouro*.
- ABO, A. B. d. O. (2022). *Sobre a Bagos d'Ouro*. Retrieved 19-04-2022 from <https://www.bagosdouro.com/pt/quem-somos/>
- Albarelo, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. d. (2005). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações sem Fins Lucrativos*. Princípa Editora, Lda. [http://web.spi.pt/colecao\\_economiadoconhecimento/documentos/manuais\\_PDF/Manual\\_VIII.pdf](http://web.spi.pt/colecao_economiadoconhecimento/documentos/manuais_PDF/Manual_VIII.pdf)
- Balonas, S. (2012). *O fator comunicação na profissionalização do terceiro setor*
- Bendell, J., & Bendell, M. (2007). Facing. Corporate. Power. In S. K. May, G. Cheney, & J. Roper (Eds.), *The Debate over Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences* (4.<sup>a</sup> ed.). Allyn & Bacon.
- Bloom, P. N., Hussein, P. Y., & Szykman, L. R. (1997). The Benefits of Corporate Social Marketing Initiatives. In M. E. Goldberg, M. Fishbein, & S. Middlestadt (Eds.), *Social Marketing: Theoretical and Practical Perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Blowfield, M., & Murray, A. (2011). *Corporate Responsibility* (2.<sup>a</sup> ed.). Oxford University Press. <https://books.google.pt/books?id=Xg5pBAAQBAJ>
- Bornstein, D. (2007). *Como Mudar o Mundo - Empreendedorismo Social e o Poder de Novas Ideias*. Oficina do Livro.
- Brinkerhoff, J. M. (2002). Government-nonprofit partnership: A defining framework. *Public Administration and Development*, 22(1), 19-30.
- CAIS. (2022). *A nossa missão*. CAIS. Retrieved 19-04-2022 from <https://www.cais.pt/missao-e-objetivos/>
- CE, C. E. (2011). *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*.
- Constituição da República Portuguesa, Assembleia Constituinte (1976)*.
- Contreiras, J., Carrasco, P., & Rebelo, S. (2014). *Proposta de Aplicação da Metodologia DEA no Contexto de Avaliação Sumária do Impacto do Nível de Envolvimento Social na Performance Empresarial de Grupos Hoteleiros*. In M. J. Santos, F. M. Seabra, F. Jorge, & A. Costa (Eds.), *Responsabilidade Social na Governamentação, nas Empresas e nas Organizações Não Empresariais*. Almedina.
- Courtney, R. (2002). *Strategic Management for Nonprofit Organizations*. Taylor & Francis. <https://books.google.pt/books?id=2qqBAgAAQBAJ>
- Crane, A., & Matten, D. (2005). Corporate Citizenship: Missing the Point or Missing the Boat? A Reply to van Oosterhout. *The Academy of Management Review*, 30(4), 681-684. <https://doi.org/10.2307/20159162>
- Crutchfield, L. R., & Grant, H. M. (2012). *Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits*. Wiley. <https://books.google.pt/books?id=Jul0RYfLjCIC>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (4.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications. [https://books.google.pt/books?id=qEiC-\\_ELYgIC](https://books.google.pt/books?id=qEiC-_ELYgIC)

- Doane, D. (2005). The Myth of CSR - The problem with assuming that companies can do well while also doing good is that markets don't really work that way. *Stanford Social Innovation Review Fall*, 21-29.
- Drucker, P. (1990). *As Organizações Sem Fins Lucrativos* Difusão Cultural.
- Eisenberg, E. M., & Eschenfelder, B. (2009). In the public interest: communication in nonprofit organizations. In L. R. Frey & K. N. Cissna (Eds.), *Routledge Handbook of Applied Communication Research*. Routledge
- Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks: The Tripple Bottom Line of 21st Century Business. *Environmental Quality Management, Outono 1998*, 37-51. <http://www2.ufersa.edu.br/portal/view/uploads/setores/65/Triple%20bottom%20line%20in%2021%20century.pdf>
- Esgaio, A. C. G., & Carmo, H. D. d. A. e. (2014). Parceiras em Contexto Local: Um Caminho para a Sustentabilidade? O Caso de Oeiras. In M. J. Santos, F. M. Seabra, F. Jorge, & A. Costa (Eds.), *Responsabilidade Social na Governamentação, nas Empresas e nas Organizações Não Empresariais*. Almedina.
- Farrell, N. (2014). 'Conscience Capitalism' and the Neoliberalisation of the Non-Profit Sector. *New Political Economy*, 20(2), 254-272. <https://doi.org/10.1080/13563467.2014.923823>
- Fernandes, P. O., Monte, A. P. C. d., Afonso, S., & Pimenta, R. (2014). Construção de um Índice de Responsabilidade Social Empresarial para as Empresas Cotadas na EURONEXT Lisbon Pertencentes ao PSI20. In M. J. Santos, F. M. Seabra, F. Jorge, & A. Costa (Eds.), *Responsabilidade Social na Governamentação, nas Empresas e nas Organizações Não Empresariais*. Almedina.
- Franco, R. (2004, 16 a 18 de setembro 2004). *Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro sector VIII Congresso Luso-Africano-Brasileiro de Ciências Sociais, Coimbra*. <http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/propostas/pdfs/rfranco.pdf>
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005). *O setor não lucrativo português numa perspectiva comparada*. Universidade Católica.
- GEP, G. d. E. e. P. (2020). *Carta Social*.
- GRACE. (2014). *Como mobilizar as empresas para projetos sociais? GRACE*.
- Hespanha, P., Ferreira, S., & Pacheco, V. (2013). *O Estado Social, crise e reformas*. In *Relatório Preliminar do Observatório das Crises e Alternativas—Anatomia da crise: identificar os problemas para construir as alternativas (pp. 161–249)*. Centro de Estudos Sociais, Observatório sobre as Crises e as Alternativas.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1983). Drawing valid meaning from qualitative data: Some techniques of data reduction and display [journal article]. *Quality and Quantity*, 17(4), 281-339. <https://doi.org/10.1007/bf00167541>
- Hudson, L. J., & Harris, M. (2012). CSR and Collaboration. In K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard (Eds.), *Corporate Social Responsibility: A Research Handbook*. Routledge.
- INE, I. N. d. E. (2021). *Inquérito às Condições de Vida e Rendimento*
- Justino, L.-J., & Jardim Moreira, A. (2010). *Estudo sobre a percepção da pobreza em Portugal*.
- Kanter, R. M. (1999). From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation. *Harvard Business Review*, 77, 123-132. <https://hbr.org/1999/05/from-spare-change-to-real-change-the-social-sector-as-beta-site-for-business-innovation>

- Kinnell, M., & MacDougall, J. (1997). *Marketing in the Not-for Profit Sector*. Butterworth-Heinemann.
- Kirby, E., & Koschmann, M. (2012). Forum Introduction: Communication-Centered Contributions to Advancing Scholarship in/of Nonprofit and Voluntary Organizations. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 133-138.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Wiley. <http://books.google.pt/books?id=2ppzhuJyyPgC>
- Kotler, P., & Lee, N. (2009). *Up and Out of Poverty: The Social Marketing Solution*. Pearson Education. <http://books.google.pt/books?id=aF-UZkFIGwAC>
- Kramer, M., & Kania, J. (2006). Changing the Game: Leading corporations switch from defense to offense in solving global problems *Stanford Social Innovation Review*, Spring.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication* (G. T. R. Anderson, Ed. 2.<sup>a</sup> ed.). Longman Group.
- Lei de Bases da Economia Social, 2727, Parlamento, Lei n.º 30/201 Cong. Rec. § N.º 88 (2013). <https://dre.pt/pdf1sdip/2013/05/08800/0272702728.pdf>
- Livesey, S. M., & Graham, J. (2007). Greening of corporations?: Eco-talk and the Emerging Social Imaginary of Sustainable Development. In S. K. May, G. Cheney, & J. Roper (Eds.), *The Debate over Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.
- Lyra, M. G., Gomes, R. C., & Pinto, M. M. (2017). Knowledge sharing relevance in social responsibility partnerships [Article]. *Journal of Management Development*, 36(1), 129-138. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2014-0123>
- May, S. K., & Roper, J. (2014). Corporate Social Responsibility and Ethics. In D. Mumby & L. Putnam (Eds.), *Sage Handbook of Organizational Communication* (3.<sup>a</sup> ed., pp. 767-789). Sage Publications.
- Miller, K. (2011). *Organizational Communication: Approaches and Processes* (6.<sup>a</sup> ed.). Wadsworth. <https://books.google.pt/books?id=3R8sYgEACAAJ>
- Modaff, D. P., Butler, J. A., & DeWine, S. (2011). Allyn & Bacon.
- Namorado, R. (2009). Para uma economia solidária – a partir do caso português. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 84(Março), 65-80. <https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiG6JnnvP7UAhUBchQKHUOHCrSQFggIIMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ces.uc.pt%2Frcs%2Fincludes%2Fdownload.php%3Ffid%3D1948&usq=AFQjCNG-1JTgqkivxchbpqvfLH3VhMkxA>
- Parente, C. (2011). Responsabilidade organizacional no terceiro sector: do ideário às práticas na gestão de pessoas. In M. A. N. Costa, M. J. Santos, F. M. Seabra, & F. Jorge (Eds.), *Responsabilidade social: uma visão Ibero-americana* (pp. 355 - 381). Almedina.
- Peneda, S. (2014). *O Estado social e o terceiro sector - cooperação e compromissos. Primeiro congresso das Instituições Particulares de Solidariedade Social e Misericórdias da Madeira sobre novos compromissos, novas respostas, repensar o Estado social*, Funchal.
- Pinto, G. R. (2004). *Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal - 2004*. Retrieved Abril 2015, from [http://www.animar-dl.pt/index/documentacao/documentos/responsabilidade\\_social/responsabilidade\\_social](http://www.animar-dl.pt/index/documentacao/documentos/responsabilidade_social/responsabilidade_social)
- Ruão, T., Balonas, S., & Carrillo, M.-V. (2021). Introduction: how far can we take strategic communication? The sky is the limit. In T. Ruão, S. Balonas, & M.-V. Carrillo (Eds.),

- Strategic communication in context: Theoretical debates and applied research* (pp. 9-19). UMinho Editora/Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Sanders, M. L. (2012). Theorizing Nonprofit Organizations as Contradictory Enterprises: Understanding the Inherent Tensions of Nonprofit Marketization. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 179-185.
- Santos, M. J., Seabra, F. M., Jorge, F., & Costa, A. (2014). *Introdução: Responsabilidade Social na Governamentação, nas Empresas e nas Organizações Não Empresariais*. In M. J. Santos, F. M. Seabra, F. Jorge, & A. Costa (Eds.), *Responsabilidade Social na Governamentação, nas Empresas e nas Organizações Não Empresariais*. Almedina.
- Santos, M. J. N., Santos, A. M., Pereira, E. N., & Silva, J. L. d. A. (2006). *Responsabilidade Social nas PME - Casos em Portugal*. Editora RH.
- SdC, S. d. C. (2003). *Estudo sobre a Percepção da Responsabilidade Social em Portugal S. d. Casca*.
- Seitanidi, M. (2012). Nonprofit-business partnerships as agents for change: cross sector social interactions - a contextualist research agenda. In K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard (Eds.), *Corporate Social Responsibility: A Research Handbook*. Routledge.
- Shaw, M. M. (2003). Successful collaboration between the nonprofit and public sectors. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(1), 107-120. <https://doi.org/10.1002/nml.24>
- Silva, M. (2010). Enfrentar a crise. Erradicar a pobreza - o contributo da economia social. *Sociedade e Trabalho*, 41 (Maio/Agosto), 101-109. [http://www.gep.msess.gov.pt/edicoes/revistasociedade/41\\_7.pdf](http://www.gep.msess.gov.pt/edicoes/revistasociedade/41_7.pdf)
- Somerville, I., & Mills, D. Q. (1999). Leading in a leaderless world. *Leader to Leader*, 1999(13), 30-38. <https://doi.org/10.1002/ltl.40619991307>
- Sousa, S. (2013). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num Contexto de Crise Económica (I. C. N. Portugal, Ed.)*. IPI Consulting Network Portugal. <http://www.fcebi.org/seminario/Docs/doc3.pdf>
- Stake, R. E. (2016). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso (4.ª ed.)*. Fundação Calouste Gulbekian.
- Stohl, C. (2004). Globalization Theory. In S. May & D. K. Mumby (Eds.), *Engaging Organizational Communication Theory and Research: Multiple Perspectives*. SAGE Publications. <https://books.google.pt/books?id=REcQKH6azmIC>
- Stohl, M., Stohl, C., & Townsley, N. C. (2007). A New Generation of Global Corporate Social Responsibility. In S. K. May, G. Cheney, & J. Roper (Eds.), *The Debate over Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.
- Valor, C., & Cuesta, M. d. I. (2008). El Papel del Tercer Sector en la Promoción de la RSE: Análisis de cuatro Vías de Actuación. *Revista Asturiana de Economía*, 41, 25-41.
- Van Dyk, L. (2016). Engaging from the bottom up: Relationships Between non-profit organizations and their corporate donors. In E. Oliveira, A. D. Melo, & G. Gonçalves (Eds.), *Strategic Communication for Non-Profit Organisations Challenges and Alternative Approaches*. Vernon Press.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos (4.ª ed.)*. Bookman.