



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DA SIC
ESPERANÇA NA CREDIBILIZAÇÃO DA SOLIDARIEDADE
CORPORATIVA

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em
Ciências da Comunicação – Comunicação, Marketing e
Publicidade

Por

Madalena Júlio Franco Jorge

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2025



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DA SIC ESPERANÇA
NA CREDIBILIZAÇÃO DA SOLIDARIEDADE CORPORATIVA

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da
Comunicação – Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Madalena Júlio Franco Jorge

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação da Professora Dra. Patrícia Tavares

Setembro 2025

Abstract

This research examines the role of strategic communication in lending credibility to corporate solidarity, using SIC Esperança, a Private Social Solidarity Institution (IPSS) within the Impresa Group, as a case study. In a context where Corporate Social Responsibility (CSR) is evaluated by increasingly vigilant and socially conscious audiences, it is no longer understood as a philanthropic practice but rather as an integral part of organizational strategy. This change transforms both the relationship between organizations and stakeholders and the collaboration between companies and third sector institutions. It is therefore crucial to understand how deliberate, controlled, and persuasive communication can strengthen stakeholder confidence and reduce skepticism surrounding solidarity initiatives. The relevance of this study also stems from the uniqueness of SIC Esperança, the only IPSS linked to a media group in Portugal, allowing the reflection on the opportunities and challenges of strategic communication in this field.

The research is guided by the following question: *“What is the role of SIC Esperança’s Strategic Communication in lending Credibility to Corporate Solidarity?”*. From a theoretical perspective, the study fits into the literature on CSR, strategic communication, and organizational credibility, highlighting the importance of transparency, consistency, two-way communication, and stakeholder engagement as essential conditions for legitimizing social practices and reducing public skepticism.

As a methodological strategy, the research uses a qualitative approach, conducting 16 semi-structured interviews with internal employees, strategic partners, beneficiary institutions, and volunteers from the Impresa Group. The results show that SIC Esperança's credibility is based on multiple factors, such as the transparency and clarity of messages, stakeholder involvement, consistency between discourse and practice, Word of Mouth, the use of storytelling and ambassadors, and the connection to the Impresa Group. However, weaknesses remain, including the intermittent nature of digital communication, the lack of alignment between internal and external communication, and the limited promotion of testimonials that highlight its social impact. It can be concluded that SIC Esperança's strategic communication plays an important role in reinforcing credibility for corporate solidarity, acting as a foundation for trust, recognition, and stakeholder engagement. Nonetheless, it requires greater attention, planning, monitoring,

and consistency, making full use of the resources provided by its integration into a well-known media group and the trust already established within the third sector, to enhance the mobilization and growth of its social projects.

Keywords: Strategic Communication; CSR; Credibility; *Stakeholders*; Corporate Solidarity and SIC Esperança

Resumo

A presente investigação analisa o papel da comunicação estratégica na credibilização da solidariedade corporativa, tendo como estudo de caso a comunicação da SIC Esperança, Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), integrada no Grupo Impresa. Num contexto em que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é avaliada por públicos cada vez mais vigilantes e socialmente conscientes, esta deixa de ser entendida como prática filantrópica para se afirmar como parte integrante da estratégia organizacional. Tal mudança transforma tanto o relacionamento entre organizações e *stakeholders*, como a colaboração entre empresas e instituições do Terceiro Setor. Torna-se, por isso, crucial compreender de que forma a comunicação, deliberada, controlada e persuasiva, pode reforçar a confiança dos *stakeholders* e reduzir o ceticismo em torno das iniciativas solidárias. A relevância deste estudo decorre também da singularidade da SIC Esperança, a única IPSS ligada a um Grupo de media em Portugal, permitindo refletir sobre as oportunidades e os desafios da comunicação estratégica neste domínio.

A investigação é orientada através da seguinte questão: “*Qual é o papel da comunicação estratégica da SIC Esperança na credibilização da solidariedade corporativa?*”. Do ponto de vista teórico, o estudo enquadra-se na literatura sobre RSC, comunicação estratégica e credibilidade organizacional, destacando a importância da transparência, da coerência e da comunicação bidirecional e envolvimento com os *stakeholders* como condições essenciais para legitimar as práticas sociais e reduzir o ceticismo público.

Como estratégia metodológica, a investigação recorre a uma abordagem qualitativa, através da realização de 16 entrevistas semiestruturadas a colaboradores internos, parceiros estratégicos, instituições beneficiadas e voluntários do Grupo Impresa. Os resultados evidenciam que a credibilidade da SIC Esperança assenta em múltiplos fatores, como a transparência e clareza das mensagens, o envolvimento dos *stakeholders*, a coerência entre discurso e prática, a comunicação *Word of Mouth*, o recurso a *storytelling* e embaixadores e a ligação ao Grupo Impresa. Contudo, persistem fragilidades, nomeadamente a intermitência da comunicação digital, a falta de alinhamento entre comunicação interna e externa e a escassa promoção de testemunhos que evidenciam o seu impacto social. Conclui-se que a comunicação estratégica da SIC Esperança, desempenha um papel relevante na credibilização da solidariedade corporativa, funcionando como alicerce para a

confiança, o reconhecimento e o envolvimento dos *stakeholders*. Contudo, requer maior atenção, planejamento, acompanhamento e consistência, tirando verdadeiro partido dos recursos que advêm da sua integração num Grupo de comunicação social com notoriedade, bem como da confiança já conquistada no seio do terceiro setor, de forma a potenciar a mobilização e o crescimento dos seus projetos sociais.

Palavras chave: Comunicação Estratégica; RSC; Credibilidade; *Stakeholders*; Solidariedade Corporativa e SIC Esperança

Agradecimentos

À professora Doutora Patrícia Tavares, que escolhi para orientar o meu trabalho, por não ter desistido de mim, pela confiança que me transmite e por me encorajar a ir à descoberta de uma área profissional que me faça verdadeiramente feliz.

À minha orientadora de estágio curricular, pelo apoio incansável, por me integrar na equipa, por valorizar as minhas ideias, por me ajudar a confiar mais em mim, permitindo-me sempre conciliar este percurso com o curso de teatro musical.

À equipa SIC Esperança, por todas as aprendizagens, sobretudo por me acolherem e por me desafiarem sempre a dar o meu melhor. Acredito que projetos autenticamente solidários nascem também da solidariedade das pessoas que os constroem.

Aos meus pais por me proporcionarem uma educação de excelência, por serem o verdadeiro exemplo de que nada se alcança sem dedicação e amor. Por me amarem incondicionalmente e por serem o reflexo da pessoa que sou hoje.

Ao meu irmão Manel, por olhar por mim como amigo e irmão mais velho.

À avó Zaidita, pela preocupação, generosidade e por me aconchegar com as suas palavras e refeições. Ao meu avô Cáca, por ser o mais bonito exemplo de simplicidade, por tantas boleias no seu smart e por toda a paciência para estudar comigo.

À avó Lu, por ser um exemplo de força, por reunir a família à volta da mesa e incentivar desde sempre o meu lado artístico. Ao avô Edgar, por me acolher carinhosamente no seu escritório, por resolver os problemas de tanta gente e por demonstrar que é possível trabalhar com uma enorme paixão aos 87 anos.

À minha amiga Ju, por crescermos juntas, por acreditar mais em mim do que eu própria e por ser o melhor colo. Não conheço a vida sem a sua presença.

À Maria e à Marta, por elogiarem a minha dedicação simultânea ao estágio, à faculdade e ao curso de Teatro Musical. A sensibilidade, palavras de conforto e abraços apertados não me deixaram desistir.

Às minhas colegas e amigas de mestrado por caminharem ao meu lado, compartilhando lágrimas e gargalhadas ao longo deste desafiante percurso.

Aos meus amigos por serem as minhas melhores distrações, por tornarem este desafio mais leve e por contribuírem diariamente para a minha felicidade.

À Inês por me ouvir sempre, pela sua sensibilidade e por me ajudar a encontrar a minha melhor versão.

À minha turma do curso de Teatro Musical e à EDSAE, por me ajudarem a crescer artisticamente, por serem um “balão de ar fresco”, compartilhando com alegria muitas horas de ensaios depois de dias exigentes de trabalho.

Índice:

Abstract	4
Resumo	4
Agradecimentos	4
Introdução	4
Parte I: Enquadramento Teórico	4
Capítulo 1: Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Identificação do Consumidor com a Organização	4
1.1 Conceito de RSC e a sua evolução.....	5
1.2 Importância, Oportunidades e Desafios da RSC no contexto atual.....	9
1.3 O papel da RSC na Identidade, Imagem e Reputação Corporativa	14
1.4 A importância da RSC na Identificação do consumidor com a organização	18
Capítulo 2: Comunicação Estratégica e Responsabilidade Social Corporativa.....	19
2.1 O papel da Comunicação Estratégica na promoção de iniciativas de RSC	20
2.2 A comunicação da RSC na era Digital.....	23
2.3 Comunicação Estratégica e ecossistema de Impacto Social: Parcerias e Voluntariado Corporativo.....	28
2.4 Marketing Social e RSC	33
2.5 O uso do <i>Storytelling</i> como estratégia de comunicação de projetos sociais	36
Capítulo 3: Credibilização da Solidariedade Corporativa e Parcerias Estratégicas.....	39
3.1 A importância da Credibilização das ações de Solidariedade Corporativa.....	40
3.2 A relevância do <i>Word of Mouth</i> na Credibilização da Solidariedade Corporativa	45
3.3 O papel dos Embaixadores na Credibilização da Solidariedade Corporativa.....	50
3.4 A importância das Parcerias Estratégicas na Credibilização das ações de Solidariedade Corporativa.....	54
Capítulo 4: Considerações Finais e Modelo Conceptual	58
Parte II: Memória Descritiva	62
Capítulo 5: Memória Descritiva do Estágio SIC Esperança	62
5.1 Contextualização do Grupo Impresa	62
5.2 Grupo Impresa e SIC Esperança	63
5.3 SIC Esperança	63
5.3.1 Missão, Visão e Valores.....	64
5.3.2 Fontes de Financiamento.....	64
5.3.3 Apoio do Grupo Impresa.....	65
5.3.4 Estratégias e Áreas de atuação	65

5.3.5 Projetos SIC Esperança	66
5.3.6 Parcerias Estratégicas.....	68
5.4 Estágio Curricular SIC Esperança	69
5.4.1 Plano de Estágio.....	69
5.4.2 Metodologia de Trabalho	71
5.4.3 Envolvimento nos Projetos	71
5.4.4 Reflexão Crítica	73
Parte III: Estudo Empírico.....	73
Capítulo 6: Relevância da investigação, Objetivos e Questão de investigação.....	73
Capítulo 7: Metodologia.....	75
7.1 Estratégia Metodológica	75
7.1.1 Estratégia de Recolha de Dados	77
7.1.2 Processo de Amostragem	77
7.1.3 A Amostra e Seleção de Participantes.....	78
7.1.4 Método de Recolha de Dados.....	79
7.1.5 Procedimento de Análise de Dados.....	79
7.1.6 Considerações Éticas.....	83
Capítulo 8: Apresentação de Resultados	84
8.1 Comunicação Estratégica.....	84
8.1.1 Comunicação e Credibilidade	87
8.2 <i>Stakeholders</i> e SIC Esperança	97
8.2.1 <i>Stakeholders</i> , Comunicação da SIC Esperança e Credibilidade	104
Capítulo 9: Discussão de Resultados.....	119
Capítulo 10: Conclusão	141
Capítulo 11: Limitações do Estudo e Sugestões para investigação futura	143
Referências.....	145
Apêndices.....	177

Lista de Tabelas:

Tabela 1: Plano de Estágio	69
Tabela 2: Tópicos de Avaliação de Desempenho.....	70
Tabela 3: Participantes das Entrevistas	79
Tabela 4: Livro de Codificação SIC Esperança.....	80
Tabela 5: Livro de Codificação SIC Esperança e <i>Stakeholders</i>	82

Lista de Modelos:

Figura 1: Quadros Conceptuais de Suporte 60

Introdução:

As transformações estruturais da sociedade contemporânea, resultantes de fenómenos como a globalização, a digitalização e a crescente vigilância pública sobre as organizações, alteraram profundamente as expectativas dos *stakeholders* em relação à Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Carroll, 2015; Dawkins, 2005; Golob & Podnar, 2019; Morsing & Schultz, 2006; Tourky et al., 2020). As práticas de RSC deixaram de assumir uma dimensão meramente filantrópica, passando a integrar-se de forma estratégica na identidade e no posicionamento das empresas (Carroll, 2015; Walters & Anagnostopoulos, 2012). Por outras palavras, a RSC transformou-se num desafio transversal a todas as organizações, não se restringindo às instituições do Terceiro Setor (Soto et al., 2023).

Paralelamente, observa-se um crescimento do ceticismo relativamente à solidariedade corporativa, sobretudo quando os *stakeholders* percecionam o desalinhamento entre o discurso e a prática organizacional (Elving et al., 2015; Martinez et al., 2014). A RSC só atinge o seu verdadeiro sentido: a criação e potencialização de impacto social (Bhoir & Kambale, 2024) - quando as organizações procuram estabelecer relações de confiança com os seus *stakeholders* (Camilleri et al., 2023), consciencializando-os para as suas iniciativas solidárias (Sen et al., 2006). Neste sentido, torna-se fulcral para as organizações compreender as expectativas dos *stakeholders* e apostar em estratégias de comunicação adequadas, capazes de estabelecer uma ponte de ligação e confiança com eles (Hall et al., 2023; Lim & Greenwood, 2017; Shao et al., 2022; Torelli, 2021).

Neste contexto, a comunicação exige planeamento estratégico, clareza e transparência de forma a gerar confiança do público (Crane & Glozer, 2016; Kim & Lee, 2018). A comunicação tem-se revelado uma ferramenta fulcral na construção de confiança (Nielsen & Thomsen, 2017), dado que informações claras, compreensíveis e objetivas, reduzem a incerteza (Yu et al., 2022). Assim, o desafio centra-se em compreender como é que as organizações podem comunicar a fim de promover a credibilidade das suas iniciativas solidárias (Kim & Lee, 2018; Pressgrove et al., 2022; Villagra et al., 2016).

Esta problemática assume contornos particulares no caso da SIC Esperança, IPSS integrada no Grupo Impresa, único Grupo de media nacional que integra uma IPSS. A SIC Esperança atua segundo a missão de impulsionar o desenvolvimento social, sensibilizando

a sociedade para os desafios sociais, ao mobilizar recursos, apoiar e desenvolver soluções inovadoras que gerem impacto positivo, sustentável e duradouro nas comunidades. A sua singularidade reside precisamente nesta dupla condição: por um lado, representa uma instituição solidária com autonomia própria; por outro, é também um “braço social” de um grupo de comunicação que atua há mais de 50 anos e que tem uma forte visibilidade pública. Esta posição torna pertinente analisar qual o papel da comunicação estratégica da SIC Esperança na perceção de credibilidade das suas iniciativas, reforçando ou não a legitimidade da solidariedade corporativa.

Assim, este estudo parte da seguinte questão de investigação: “*Qual é o papel da comunicação estratégica da SIC Esperança na credibilização da solidariedade corporativa?*”. De forma a dar resposta a esta questão, a investigação centra-se nos seguintes objetivos: i) Compreender o papel da comunicação estratégica da SIC Esperança em assegurar e promover a credibilização de projetos de cariz social; ii) Identificar as oportunidades e os desafios da comunicação estratégica da SIC Esperança na credibilização da solidariedade corporativa; iii) Explorar a perceção dos *stakeholders* sobre a comunicação estratégica da SIC Esperança na credibilização dos seus projetos sociais; iv) Analisar de que forma a comunicação estratégica contribui para o envolvimento e confiança dos *stakeholders* nos projetos sociais desenvolvidos, contribuindo para a credibilização da solidariedade corporativa.

A relevância académica da presente investigação reside no contributo que pode oferecer para a compreensão da relação entre comunicação estratégica, legitimidade e credibilidade no contexto da solidariedade praticada pelas organizações. A literatura reconhece que a legitimidade constitui uma ferramenta central na relação entre organizações e públicos (Lock & Schulz-Knappe, 2019) e que, perante as transformações na interação com os *stakeholders*, a comunicação assume um papel determinante na construção de confiança (Crane & Glozer, 2016). Ao considerar-se a credibilidade das mensagens como elemento essencial na comunicação da RSC (Lock & Schulz-Knappe, 2019), torna-se relevante aprofundar empiricamente como é que a comunicação estratégica da SIC Esperança pode contribuir para a credibilização da solidariedade corporativa.

O presente relatório organiza-se em três partes distintas: a Parte I, dedicada ao enquadramento teórico, a Parte II referente à memória descritiva e a Parte III ao estudo

empírico. A Parte I inclui a revisão de literatura, distribuída em três capítulos: i) Responsabilidade Social Corporativa; ii) Comunicação Estratégica e RSC; e iii) Credibilização da Solidariedade Corporativa. Finaliza com o quarto capítulo, que apresenta as considerações finais teóricas e os modelos conceptuais. A Parte II inclui o quinto capítulo, onde consta a memória descritiva sobre a SIC Esperança. Por fim, a Parte III corresponde ao estudo empírico: O capítulo sexto introduz a relevância da investigação, os objetivos e a questão de investigação; O sétimo capítulo descreve a metodologia, abordando a estratégia metodológica, o processo de amostragem e a seleção de participantes, a caracterização da amostra, os métodos de recolha e análise de dados, bem como as considerações éticas; O oitavo capítulo apresenta os resultados empíricos de forma descritiva, enquanto o nono procede à sua discussão; O décimo capítulo expõe as conclusões finais e o décimo primeiro identifica as limitações do estudo, sugerindo pistas para futuras investigações.

Parte I: Enquadramento Teórico

Capítulo 1: Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Identificação do Consumidor com a Organização

A RSC constitui, atualmente, uma dimensão organizacional em constante evolução e cada vez mais presente no quotidiano das organizações (Bhattacharya et al., 2009; Du et al., 2010; Latapí Agudelo et al., 2019), representando uma estratégia relevante de diálogo e aproximação aos *stakeholders* (Bhattacharya et al., 2009; De Rock et al., 2016). As profundas transformações sociais, como o crescimento da consciência coletiva perante problemas sociais, a Globalização e a Digitalização, acentuaram a necessidade das organizações de integrar a RSC, centrando-a na estratégia organizacional (Carroll, 2015; Dawkins, 2005). Neste contexto, espera-se que as organizações correspondam às expectativas de um mundo moderno e interconectado, repensando a sua atuação à luz do papel das suas ações no desenvolvimento e bem-estar da sociedade (Rameshwar et al., 2020). Este alinhamento traduz-se num posicionamento respeitável e diferenciador, capaz de sustentar uma reputação favorável junto dos diferentes *stakeholders* (Araújo, 2023; Mahmood & Bashir, 2020).

Importa, contudo, destacar que a RSC deve ser pensada para além do seu valor reputacional, assumindo como propósito central: a criação e potencialização de impacto social (Šontaitė-Petkevičienė, 2015). Para tal, exige-se das organizações autenticidade e coerência, tanto na forma como agem, como na forma como comunicam as suas iniciativas, promovendo assim a identificação do consumidor com a organização (Deng & Xu, 2017; Sem et al., 2006). De facto, os esforços de RSC geram benefícios, quando o público é sensibilizado, envolvido, conferindo autenticidade à organização através da construção de relações sustentadas no simbolismo e na confiança (Elving et al., 2015). Neste sentido, as organizações enfrentam, simultaneamente, oportunidades e desafios ao abraçarem a RSC, sendo essencial compreender as estratégias que a transformam numa componente valiosa para o desempenho organizacional e, em paralelo, para o aprimoramento da qualidade de vida da sociedade (Bhoir & Kambale, 2024).

1.1 Conceito de RSC e a sua evolução

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) consolidou-se uma prioridade incontornável do mundo organizacional, assumindo ao longo do tempo, um lugar de destaque na agenda das organizações (Bhattacharya et al., 2009; Du et al., 2010). Esta nova transformação organizacional, surgiu tanto do crescimento da consciência social, como de um esforço de diferenciação por parte das organizações, num mercado cada vez mais dinâmico, competitivo e global (Carroll, 2015; Dawkins, 2005). A RSC tornou-se um elemento essencial na aproximação da organização à sociedade, passando a ser vista como uma importante componente de diálogo com os *stakeholders* e, sobretudo, uma estratégia que potencia o relacionamento entre ambos (Bhattacharya et al., 2009; De Rock et al., 2016).

Durante as décadas de 1930 e 1940, iniciou-se o debate sobre as responsabilidades sociais concretas das empresas, resultado do aparecimento na literatura do pensamento sobre o desempenho social das corporações (Latapí Agudelo et al., 2019). As expectativas sociais em relação ao comportamento das organizações desencadearam-se nas décadas seguintes, tornando a RSC, sobretudo desde a década de 1950, um tema que perdura, em constante evolução e que tem continuado a crescer em importância e impacto (Carroll, 2016; Latapí Agudelo et al., 2019). A década de 1950, pode ser compreendida como “o começo da definição moderna de responsabilidade social das empresas” (Latapí Agudelo et al., 2019, p.3).

Primeiramente, a RSC foi vista como uma obrigação social, perspectiva conduzida por Bowen em 1953 sobre a temática (Bowen, 2013; Maignan & Ferrell, 2004), que se centrava numa abordagem inovadora à gestão das empresas na sua forma de impactar a sociedade (Latapí Agudelo et al., 2019). Bowen definiu-a como a obrigação de “Seguir essas políticas, tomar essas decisões, ou de seguir as linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade” (Bowen, 2013, p.6). A perceção de que a RSC podia ser do interesse das organizações a longo prazo, não foi uma ideia presente na comunidade empresarial numa primeira instância, só mais tarde com a emergência da consciência social da década de 1960, que contribuiu para o desenvolvimento de uma análise mais atenta e centrada no comportamento e dinâmicas

organizacionais (Carroll, 2015).

Os movimentos sociais emergentes nesta década foram, certamente, precursores da RSC (Carroll, 2015; Latapí Agudelo et al., 2019), por exemplo no domínio dos direitos civis, das mulheres, da proteção do ambiente, dos consumidores, entre outros ativismos que representavam as expectativas crescentes da sociedade da década (Carroll, 2015). Cada geração que surgia, esperava mais das organizações comparativamente com a sua antecessora, reforçando as preocupações e responsabilidades que as corporações deveriam ter com os seus *stakeholders* (Carroll, 2015). Durante este tempo, os académicos abordaram a RSC como uma resposta aos problemas e desejos da sociedade da década (Latapí Agudelo et al., 2019).

Mais tarde, durante a década de 1990, surgiram três fortes tendências ligadas à RSC: Globalização, Institucionalização e Reconciliação Estratégica, emergentes sobretudo da profunda transformação tecnológica (Carroll, 2015). As questões de responsabilidade empresarial, passaram a atravessar fronteiras e culturas como nunca antes, desafiando os gestores e as organizações, dado que as práticas de RSC tornaram-se mais comuns, variadas e profundamente integradas nas empresas (Carroll, 2015). Perante estas transformações, surgiram novas reflexões, nomeadamente sobre a importância de relacionar a estratégia à RSC (Carroll, 2015).

A noção de RSC, tornou-se imperativa após Bowen ter apresentado o termo como uma obrigação social das empresas, surgindo desde então outras formas de formular o conceito (Safwat, 2015). Uma das diversas tentativas de definir a RSC formalmente, é a definição da Comissão das Comunidades Europeias que afirmava que “ser socialmente responsável significa não só cumprir as obrigações legais, mas ir além da conformidade e insistir mais com o capital humano, no ambiente e nas relações com os *stakeholders*” (Safwat, 2015). A RSC engloba diversos comportamentos voluntários, que transcendem obrigações legais, e que se estendem para além daquilo que é o domínio imediato da organização (Bénabou & Tirole, 2010).

Para além disso, a RSC baseia-se na “dependência mútua entre uma empresa e a sociedade, bem como nos indicadores que afetam essa relação” (Gholami, 2011, p.148)

sendo vista como uma necessidade pela forma como cria valor para ambas (Gholami,

2011). Espera-se que as empresas assumam um compromisso socialmente responsável, mesmo em áreas que não estejam diretamente relacionadas com o seu negócio, adotando um novo ambiente empresarial que origina novos desafios (Chakraborty, 2015).

De facto, ainda não foi encontrada uma definição consensual para o termo RSC (Licandro et al., 2023; O’Riordan & Fairbrass, 2008; Safwat, 2015; Zhao et al., 2023), devido às inúmeras perspetivas acerca do conceito e ao amplo debate existente tanto sobre o papel das organizações na sociedade, como sobre o fosso entre aquilo que é a retórica e a prática da RSC (O’Riordan & Fairbrass, 2008). Adicionalmente, alguns investigadores analisaram a RSC do ponto de vista normativo, outros procuraram uma abordagem de gestão e alguns focaram-se na instrumentalização do termo, contribuindo para a inexistência de uma definição única (Maignan & Ferrell, 2004).

Em geral, considera-se que a RSC envolve as preocupações das organizações com os *stakeholders* e a forma como contribuem para a sociedade, indo além do cumprimento das exigências legais mínimas (Zhao et al., 2023). Sob a ótica do objeto de responsabilidade, a RSC é um conceito multifacetado (Šontaitė-Petkevičienė, 2015), isto porque envolve um compromisso das organizações com um conjunto de necessidades e expectativas dos *stakeholders*, que são distintas, incluindo indivíduos, sociedade e meio ambiente (Zhao et al., 2023).

Surgiram ao longo dos anos inúmeras noções que foram associadas e comparadas ao termo RSC, como ética empresarial, filantropia empresarial (Safwat, 2015), oportunidade social corporativa (Bolton & Park, 2022), cidadania empresarial e sustentabilidade (Carroll, 2015).

Na pirâmide de responsabilidade corporativa de Carroll, um dos modelos mais influentes sobre a RSC desenvolvido em 1991, encontram-se presentes alguns destes conceitos (Baden, 2016). É importante revisitar a pirâmide de Carroll, dado que a construção deste modelo ajudou a determinar a forma como a RSC é compreendida, embora alguns autores a tenham perspetivado e questionado, devido à inevitabilidade das constantes mudanças nas empresas e nas economias ao longo do tempo (Baden, 2016; Masoud, 2017). O modelo equilibra a procura de lucro por parte das organizações e o alcance do bem estar da sociedade, hierarquizando quatro responsabilidades distintas,

colocando no primeiro nível da pirâmide as responsabilidades económicas; no segundo as legais; seguindo-se das éticas e; por último, no topo da pirâmide, as filantrópicas (Wulfson, 2001). O alcance das últimas, pressupõe corresponder às responsabilidades económicas, legais e éticas (Wulfson, 2001)

A pirâmide tem em conta estas diferentes responsabilidades, reforçando através das económicas a necessidade das organizações lucrarem para sobreviverem; As responsabilidades legais salientam o cumprimento da lei, que determina o que está certo e errado; As responsabilidades éticas das empresas abrangem as atividades que são esperadas que as organizações cumpram, as obrigações de cada membro em fazer aquilo que é justo; E por último, as responsabilidades filantrópicas que se centram na resposta às expectativas das sociedades, construindo a cidadania empresarial (Carroll, 1991; Wulfson, 2001).

O conceito de RSC e a sua aplicação prática, significa muito mais do que uma organização pertencer a atividades de filantropia, visto que representa um compromisso a longo prazo em desenvolver a sociedade e contribuir para o seu bem-estar (Khan et al, 2012). De facto, a filantropia corporativa consiste em realizar ações de caridade que dependem dos interesses dos gestores corporativos num determinado momento, não estando centradas nos benefícios dos diferentes *stakeholders*, contrariamente à RSC (Safwat, 2015). Por sua vez, o conceito de oportunidade social corporativa distingue-se do termo Responsabilidade Social Corporativa, na medida em que a primeira representa oportunidades que surgem no mercado e que os líderes empresariais seguem com o objetivo de criar valor imediato, mesmo que esses movimentos sociais estejam desconectados da estratégia organizacional (Safwat, 2015). Tal como o que se entende por atividades de filantropia, as oportunidades sociais também constituem ações a curto prazo, representando até gestos vazios e simbólicos (Bolton & Park, 2022; Safwat, 2015).

Adicionalmente, a sustentabilidade tem sido uma preocupação crescente tanto para a sociedade como para as organizações, que têm procurado reduzir o impacto das suas atividades no meio ambiente (Nave & Ferreira, 2019). Esta mudança no comportamento social e organizacional, contribuiu para que o termo RSC sofresse também modificações (Aslaksen et al., 2021). Na verdade, o termo sustentabilidade tem ganho espaço na terminologia da responsabilidade das organizações (Gatti & Seele, 2014), tornando também o uso dos dois termos: RSC e Sustentabilidade, praticamente indistintos,

confundindo agendas políticas, gestores, reguladores, ativistas e o público geral (Sheehy & Farneti, 2021). Uma das críticas conduzidas em torno da diferença entre os dois termos foca-se na abrangência do termo Sustentabilidade, que pode ser aplicado a “quase todos os atores, atividades ou coisas” (Sheehy & Farneti, 2021, p.13), por contrário, a RSC centra-se apenas nas organizações empresariais, nas suas atividades e no resultado das mesmas. No fundo, o problema foca-se no facto de o termo Sustentabilidade poder afastar-se da obrigação, existindo enquanto uma mera descrição, que oferece pouca especificidade (Sheehy & Farneti, 2021).

Atualmente, o termo Sustentabilidade é frequentemente utilizado em empresas, organizações do terceiro setor ou contextos políticos (Torelli, 2021). O conceito é geralmente dividido em dimensões ambientais, sociais e económicas, surgindo respostas dos diferentes atores e instituições perante estas três dimensões (Torelli, 2021). A Sustentabilidade centra-se também na capacidade das organizações de gerir recursos, sendo compreendida como uma extensão da visão estratégica das organizações que valoriza tanto os recursos tangíveis como os intangíveis (Baumgartner, 2014).

No futuro, novas questões sociais dominarão as estratégias das organizações, e os líderes empresariais não podem ter esperança no desaparecimento destes desafios sociais, económicos e ambientais, têm efetivamente de ser capazes de enfrentá-los através da implementação de estratégias que criem valor a longo prazo, transformando meras oportunidades sociais em RSC (Bolton & Park, 2022). Assim, torna-se relevante compreender as oportunidades e os desafios da RSC no contexto atual (Šontaitė-Petkevičienė, 2015).

1.2 Importância, Oportunidades e Desafios da RSC no contexto atual

O campo da RSC tem vindo a modificar-se, fruto da multiplicidade de acontecimentos desde o início do seu aparecimento, crescendo nas organizações a necessidade de atender à responsabilidade social, de forma mais do que a dar resposta às expectativas dos clientes, dos recrutadores, investidores, entre outros, uma necessidade de responder à expectativa do mundo (Rameshwar et al., 2020). Atualmente, a responsabilidade social das organizações desempenha um papel fundamental no

desenvolvimento das suas estratégias de atuação (Nave & Ferreira, 2019), criando nas empresas a autorreflexão sobre o impacto das suas ações na sociedade (Salam & Jahed, 2023). A par de tudo isso, a adaptação das organizações às mudanças ativas é uma ação obrigatória e necessária, por isso uma maior consciência e concentração das empresas nas suas responsabilidades sociais, pode permitir que as organizações tenham a oportunidade de garantir um posicionamento importante e respeitável na sociedade (Rameshwar et al., 2020).

Efetivamente, a RSC estabelece-se nas organizações como uma forma responsável de fazer negócios num mercado dinâmico, repleto de riscos e oportunidades a considerar (Šontaitė-Petkevičienė, 2015). Assim, é importante ter em atenção aquela que é talvez uma das suas vantagens mais significativas: a criação e potencialização de impacto social (Šontaitė-Petkevičienė, 2015). A RSC torna-se uma componente relevante e valiosa, na medida em que contribui para apoiar o desenvolvimento comunitário, melhorar a qualidade de vida das comunidades, conservar o ambiente e os esforços sustentáveis, ao mesmo tempo que promove benefícios para as empresas (Bhoir & Kambale, 2024).

A liderança é considerada um impulsionador central da ética corporativa, na medida em que o tom ético das empresas é profundamente definido pelas posições de topo, que têm um papel impactante nas decisões das organizações, tornando o apoio dos líderes uma ferramenta essencial no sucesso da RSC (Zhao et al., 2023). A forma como os gestores de topo, percebem a RSC está inteiramente ligada ao desempenho das suas organizações, eles são verdadeiros influenciadores na percepção dos funcionários, nos seus pensamentos, comportamentos e desempenho, o que significa que atitudes positivas de responsabilidade social têm um impacto positivo nos trabalhadores, enquanto que atitudes irresponsáveis geram comportamentos e desempenhos negativos destes face à organização (Rameshwar et al., 2020). Desta forma, ao mesmo tempo que a liderança pode impactar positivamente a responsabilidade social das organizações e, consequentemente, contribuir para o seu desempenho e sucesso organizacional, é também capaz de aniquilar a responsabilidade social, sobretudo quando os líderes a perspetivam como uma ameaça à organização e não como uma enorme oportunidade (Zhao et al., 2023).

Os investimentos em iniciativas de RSC, podem assim construir benefícios internos

para a organização, na medida em que podem representar uma componente importante no desenvolvimento de recursos e capacidades ligados à confiança (Salam & Jahed, 2023). Por sua vez, o compromisso das organizações com a responsabilidade social traz benefícios internos e externos, promove a confiança organizacional, sendo capaz de construir uma reputação duradoura, que potencia tanto os resultados financeiros como as relações da organização com os seus *stakeholders* (Salam & Jahed, 2023).

Assim, o investimento de um envolvimento contínuo das empresas com os seus *stakeholders* e as suas estratégias de RSC, centradas na criação de relações duradouras (Camilleri et al., 2023; Deng & Xu, 2017), pode ser relevante para gerar valor económico a longo prazo, ao mesmo tempo, apostar em políticas de gestão, práticas éticas, investir em tecnologias verdes, promove a legitimidade corporativa e cria distinção e vantagem competitiva no mercado (Camilleri et al., 2023). Contudo, o retorno das práticas de Responsabilidade Social para as organizações depende da consciencialização dos *stakeholders* sobre os comportamentos sociais das empresas; no caso de estes estarem pouco conhecedores e sensibilizados, a organização não conseguirá beneficiar totalmente das suas estratégias de RSC (Sen et al., 2006).

Adicionalmente, a RSC fomenta também a identificação do consumidor com a organização, ao focar-se em três importantes elementos: Comportamento dos membros da organização, Comunicação e Simbolismo (Deng & Xu, 2017). Não há dúvida de que as práticas de RSC têm um impacto significativo na forma como os consumidores percecionam o valor e imagem da empresa, sendo nesse aspeto uma oportunidade relevante para as organizações (Deng & Xu, 2017). Contudo, a RSC representa uma oportunidade para as organizações, apenas se o público acreditar que as mensagens comunicadas pelas empresas sobre a sua responsabilidade social, são coerentes com as suas práticas corporativas, caso contrário cresce a insatisfação e ceticismo público sobre a organização (Elving et al., 2015).

O comportamento antiético, muitas vezes deliberado e sistemático, pode ser adotado pelas organizações como uma estratégia de relações públicas, um exemplo disso é o fenómeno *greenwashing*, que consiste na criação e divulgação de uma imagem ambientalmente responsável que não corresponde à realidade das práticas da empresa (Elving et al., 2015). Neste contexto, as organizações comunicam ao público um retrato

exageradamente positivo dos seus produtos, marcas ou ações, que não reflete o seu verdadeiro compromisso com a RSC (Elving et al., 2015).

No fundo, adotam uma “comunicação verde” sem se comprometerem em oferecer consistência entre o que comunicam e a sua atividade, influenciando estrategicamente a percepção dos indivíduos sobre a essência e atuação da organização (Seele & Gatti, 2017). A maioria das definições sobre o fenómeno, centra-se na perspetiva de que o *greenwashing* é “uma ação corporativa deliberada, com a presença de elementos enganosos, centrados no engano dos *stakeholders*” (De Freitas Netto et al., 2020, p.10). A identificação por parte dos consumidores de práticas de *greenwashing* conduzidas pelas organizações representa um desafio, sobretudo quando estes não estão familiarizados com o fenómeno, no entanto, é algo relevante para proteger as organizações que, efetivamente, são genuínas nas suas práticas responsáveis e sustentáveis (De Freitas Netto et al., 2020).

A RSC tornou-se um meio para as organizações construírem reputações favoráveis, não sendo o único meio para cultivá-las, é uma ferramenta estratégica essencial para a construção de uma reputação de sucesso (Coombs & Holladay, 2015). Essencialmente, a RSC tem a capacidade de aprimorar a reputação da organização, torná-la unificada, consistente e confiável, sobretudo nos momentos de crise organizacional (Crane & Glozer, 2016). Perante esta ligação entre as práticas de RSC e a reputação das organizações, quando a RSC está verdadeiramente integrada no ambiente corporativo, cresce a expectativa pública e percepções de irresponsabilidade social tornam-se uma possível ameaça à reputação organizacional, sendo promotoras de crises organizacionais baseadas na ideia de que a empresa viola o compromisso que implementara com a responsabilidade social (Coombs & Holladay, 2015).

Em contraste com a maioria da literatura sobre a hipocrisia corporativa, surge um argumento que se centra no impacto que as predisposições individuais têm na construção deste desequilíbrio entre as ações de RSC e a forma como as organizações dizem ser socialmente responsáveis (Demasi & Voegtlin, 2023). Este argumento defende que as informações inconsistentes de RSC nem sempre correspondem a percepções de hipocrisia corporativa, na medida em que as respostas à RSC dependem de predisposições individuais no processamento de informações relacionadas com a RSC (Demasi & Voegtlin, 2023). Com efeito, as organizações devem procurar um comportamento

organizacional consistente (Dawkins, 2005; Demasi & Voegtlin, 2023), tendo em conta as diferenças existentes entre os seus *stakeholders*, que são compostos por indivíduos com predisposições distintas, o que reforça a importância das organizações conhecerem os seus interesses e valores, encontrando estratégias eficazes de comunicar e interagir com eles (Demasi & Voegtlin, 2023). Ao considerar-se que os *stakeholders* são distintos (Dawkins, 2004; Demasi & Voegtlin, 2023), a RSC assume-se como uma componente dinâmica, em constante movimento, enfrentando a necessidade e o desafio recorrente de adaptar-se e ir ao encontro da mudança de expectativas dos *stakeholders*, ao mesmo tempo que possui o poder de influenciá-los (Morsing & Schultz, 2006).

Para além disso, as organizações enfrentam públicos hiper vigilantes, o que faz com que os lapsos da RSC, independentemente de serem resultado de hipocrisia corporativa ou de imperfeitos esforços de responsabilidade social, possam desencadear crises empresariais (Einwiller et al., 2019).

Atualmente, o compromisso da RSC para com os *stakeholders* exige sensibilização e sofisticação contínua, assim como o desenvolvimento de estratégias de comunicação mais aprimoradas do que antes (Morsing & Schultz, 2006). Para além disso, os gestores das organizações são também responsáveis por criar sentido, tanto internamente como externamente, de forma a envolver ativamente os *stakeholders* nos processos de dar e criar sentido à organização, criando legitimidade e boa reputação (Morsing & Schultz, 2006).

De forma a compreender os desafios e oportunidades da RSC no contexto atual, é fulcral ter também em conta os enormes avanços tecnológicos desde o aparecimento do conceito, olhando para a realidade da atualidade que é pautada pela presença da inteligência artificial, que tem vindo a impactar a sociedade e as organizações, contribuindo para a emergência do conceito: Responsabilidade Digital das Corporações (RDC) (Mihale-Wilson et al., 2022). A RDC articula as responsabilidades sociais das empresas ao contexto digital, estando focada na responsabilidade em relação ao desenvolvimento tecnológico, resumindo as responsabilidades das empresas relativamente ao seu impacto, riscos, desafios e oportunidades provenientes da digitalização (Elliott et al., 2021; Mihale-Wilson et al., 2022).

A RDC é um conceito que pode ser visto separadamente da RSC, devido à

necessidade de existir um foco neste primeiro fenómeno, resultante da complexidade que a tecnologia apresenta à responsabilidade tradicional (Mihale-Wilson et al., 2022). As tecnologias permitem a recolha de dados dos indivíduos e suas atividades, em qualquer momento ou lugar, criam ecossistemas digitais, decisões mais automatizadas, novos regulamentos e legislações resultantes do desafio tecnológico, dilemas sociais e éticos sobre os *stakeholders*, trazendo oportunidades sociais e económicas às empresas que têm capacidade de adotar medidas de CDR (Mihale-Wilson et al., 2022). A CDR pode potencialmente diferenciar as organizações, ajudando tanto a manter a confiança dos *stakeholders*, como a fortalecer a vantagem competitiva (Elliott et al., 2021).

O grande desafio para os líderes e gestores responsáveis pela RSC das suas empresas, mesmo conhecendo os padrões e práticas comuns de Responsabilidade Social, passa pela preocupação de ficarem aquém da forma como é esperado que a organização se comporte socialmente aos olhos dos *stakeholders* (Hauser et al., 2024). Alinhado a este enorme desafio, surge também a dificuldade de integrar a RSC nas estratégias da organização, na medida em que, muitas vezes, as práticas de Responsabilidade social ocorrem nas empresas de forma informal e pouco alinhadas à organização como um todo (Araújo, 2023). Com efeito, os líderes e gestores são, atualmente e rotineiramente, confrontados com esta ambiguidade, de depositarem esforços na Responsabilidade Social, de superarem os desafios que dela advém, ao mesmo tempo que tentam dar sentido às deficiências da RS no contexto das organizações (Hauser et al., 2024).

1.3 O papel da RSC na Identidade, Imagem e Reputação Corporativa

As práticas de RSC têm provado ser uma ferramenta valiosa para aprimorar a reputação das organizações, a imagem corporativa, o desempenho organizacional (Crane & Glozer, 2016; Story et al., 2016) e a identidade das organizações (Martinez et al., 2014; Tourky et al., 2020). Juntamente com as atividades de Responsabilidade Social das empresas, também a sua comunicação, tem a capacidade de melhorar a reputação das organizações, pela forma como constrói uma imagem corporativa unificada e confiável junto dos *stakeholders* (Crane & Glozer, 2016). Assim, a necessidade de legitimidade e prestígio social, conduziu à elaboração de estratégias de Responsabilidade Social por parte das organizações, para salvaguardar a identidade, imagem e reputação

organizacional (Araújo, 2023).

A reputação de uma organização, pode ser entendida como a agregação da totalidade das percepções dos *stakeholders*, internos e externos à organização (Walker & Dyck, 2014). Esta forma de definir o conceito apresenta desafios, na medida em que os diferentes grupos de *stakeholders* podem considerar critérios distintos para atribuir reputação a uma organização, por exemplo, os investidores podem considerar o lucro como critério fundamental em detrimento da ética, enquanto a comunidade geral pode perspetivar a ética como sendo uma medida de avaliação mais importante do que o lucro na atribuição de reputação a uma organização (Walker & Dyck, 2014).

Adicionalmente, os interesses próprios dos diferentes grupos de *stakeholders*, influenciam as suas percepções face à reputação de uma organização, o que reforça o facto de não podermos esperar conformidade entre os *stakeholders*, mas uma construção de uma percepção coletiva que, provavelmente, não terá unanimidade (Walker & Dyck, 2014). Contudo, o contra argumento sobre este tema foca-se na ideia de que, embora os *stakeholders* possam ter considerações distintas sobre a reputação de uma organização, a classificação global sobre a organização será semelhante (Walker & Dyck, 2014).

Ao considerarmos este debate em torno do conceito de reputação - que desempenha um papel crucial no sucesso ou fracasso da organização (Ozdora Aksak et al., 2016) , é também importante compreender o papel significativo que a ética tem como critério de avaliação da reputação organizacional (Walker & Dyck, 2014), e a forma como tanto a ética como os valores da organização, estão na base da construção da confiança organizacional (Yadav et al., 2018).

A RSC representa uma ferramenta fundamental para as organizações formarem e expressarem os seus comportamentos, estratégias e objetivos, criando *Brand Equity* e uma imagem positiva na mente dos consumidores (Mahmood & Bashir, 2020). Com efeito, a reputação organizacional é construída, sobretudo, através da confiança dos *stakeholders* no desempenho da organização (Singh & Misra, 2021), uma vez que promove o aumento do valor percebido sobre a oferta da organização (Araújo, 2023).

Adicionalmente, de acordo com a teoria dos *stakeholders*, os consumidores compram produtos e tomam decisões, não apenas com base em razões económicas, mas também

considerando atributos sociais, por isso é que diversas empresas procuram também aderir à RSC como um esforço de relações públicas, e uma forma de corresponderem à pressão dos diversos intervenientes que desejam que as empresas se comportem de forma socialmente responsável (Yadav et al., 2018) .

A RSC e a capacidade das organizações de estarem mais “orientadas para os outros” (Rosa et al., 2024, p.1) tornou-se também uma ferramenta de atração de novos talentos (Rosa et al., 2024; Story et al., 2016). Reconhecendo que a reputação organizacional é um valor intangível de grande importância, desempenhando um papel crucial na amplificação da atratividade tanto no âmbito interno quanto externo da organização, as empresas passaram a desenvolver estratégias e adotar ferramentas para construir percepções positivas junto dos *stakeholders* (Rosa et al., 2024).

A ligação da RSC à atratividade de novos talentos (Rosa et al., 2024; Story et al., 2016) explica também o facto da RSC ter como uma das suas especiais motivações os benefícios que esta potencia ao nível do recrutamento, motivação e retenção de colaboradores (Šontaitė-Petkevičienė, 2015). Contudo, todas as motivações para as organizações investirem na responsabilidade social, sejam estas motivações altruístas, efeitos positivos na manutenção de colaboradores, motivação e atração de novos, economia de custos, entre outros, resultam na reputação organizacional (Šontaitė- Petkevičienė, 2015). É, essencialmente, na procura de construção de relacionamentos transparentes e consolidados com os *stakeholders*, que a RSC se torna uma influência positiva na reputação organizacional, pelo impacto que exerce na melhoria da percepção do público sobre a organização (Araújo, 2023).

Dado o crescimento da competitividade atual no mundo organizacional, o desempenho e diferenciação das organizações no mercado dependem também da capacidade destas de desenvolver aqueles que são os ativos intangíveis, como a identidade da organização (Tourky et al., 2020). A identidade organizacional é formulada e alimentada ao longo do tempo, combinando a cultura da organização, à sua história, características e reputação perante os seus *stakeholders*, agregando por isso elementos internos e autorreflexivos e elementos interpretativos e externos à organização (Martin et al., 2011).

Contrariamente à identidade organizacional, que pode permanecer estática e ser

controlada pelas organizações, a imagem corporativa é algo que não está sob o controle das organizações, ainda que possa ser tentativamente moldada por estas, existem inúmeros fatores externos que influenciam as impressões sobre as empresas, como por exemplo, regulamentos governamentais, a divulgação dos meios de comunicação, entre outros (Martinez et al., 2014). Com isto, a gestão da identidade organizacional é fundamental para garantir a gestão da imagem corporativa, alcançar diferenciação e vantagem competitiva no mercado (Martinez et al., 2014).

Com efeito, a identidade corporativa pode ser uma ferramenta importante no desenvolvimento e implementação da RSC, sobretudo, na aplicação da coerência com os valores e crenças da organização (Tourky et al., 2020). Para além disso, a percepção dos colaboradores sobre o estatuto e identidade da organização, influencia algo bastante benéfico para a mesma: A identificação do consumidor com a organização - (He & Brown, 2013), que pode até ser vista como algo que está na base da identidade organizacional (Tourky et al., 2020)

Assim, as conceções de identidade organizacional e imagem corporativa partem do pressuposto de que as organizações são coerentes entre aquilo que são as suas reivindicações de identidade e a imagem que projetam, a fim de gerarem confiança entre os *stakeholders*, reduzindo o ceticismo dos mesmos (Martinez et al., 2014). A RSC ajuda as organizações a garantirem uma imagem corporativa de sucesso perante os domínios internos e externos à organização, alcançando aquela que é a identidade organizacional desejada (Martinez et al., 2014).

Simultaneamente, a RSC é uma componente relevante na reputação das organizações, especialmente se as organizações atenderem às expectativas dos *stakeholders* quando desenham aquela que é a sua atuação socialmente responsável (Ijabadeniyi & Govender, 2024). A comunicação da RSC, deliberada e controlada, revela-se, assim, uma ferramenta essencial na criação de relações positivas com os *stakeholders*, ao influenciar percepções, promover comportamentos favoráveis à organização, fortalecer a imagem corporativa e incentivar uma maior identificação dos consumidores com a marca (Crane & Glozer, 2016).

1.4 A importância da RSC na Identificação do Consumidor com a Organização

A RSC tem o poder de despertar a identificação do consumidor para com a organização (ICO) (Crane & Glozer, 2016; Deng & Xu, 2017), que pode ser entendida como a “percepção de unidade ou pertença a uma organização, em que o indivíduo se define em termos da(s) organização (ões) de que faz parte” (Mael & Ashforth, 1992, p.104). Esta definição do termo baseia-se na teoria da identidade social, que sugere que os consumidores vão para além da autoidentidade para formar uma identidade social, que pode ser entendida como a percepção que têm de si mesmos em relação a um dado grupo (Fatma et al., 2018). De acordo com esta teoria, os indivíduos tendem a ter uma relação mais forte e favorável com os membros do grupo ao qual pertencem, em comparação com elementos externos (Min et al., 2023).

Efetivamente, a teoria da identidade social, tem se mostrado importante para descrever aquela que é a relação entre consumidor e organização, dado que as organizações podem ser consideradas categorias sociais com as quais os consumidores se podem identificar (Min et al., 2023).

A literatura em torno da RSC considera que as práticas de RSC das organizações percebidas pelos consumidores têm o poder de fortalecer a identificação destes à organização, contribuindo para formar um sentimento de pertença dos consumidores face à empresa (Fatma et al., 2018). A noção de identificação do consumidor com a organização pode ser compreendida tendo em conta quatro importantes elementos: “valores, traços de personalidade partilhados, objetivos comuns e satisfação das necessidades individuais pela organização” (Currás-Pérez et al., 2009, p.548). Perante estes quatro elementos, os consumidores desenvolvem um processo subjetivo que compara a identidade organizacional à identidade individual, satisfazendo as necessidades dos consumidores de se autodefinirem (Currás-Pérez et al., 2009)

Adicionalmente, é relevante compreender a predisposição que os indivíduos têm para se associarem a grupos de referência, que na sua perspectiva são atrativos e distintos, fruto do desejo de satisfazer a sua autoestima (De Rock et al., 2016), isto porque a consciência de pertencerem a uma organização representa uma forma dos indivíduos alcançarem

identidade social positiva (Currás-Pérez et al., 2009). Quando os indivíduos pertencem a um grupo valorizado, a presença destes torna-se algo gratificante, contribuindo também para fomentar um sentimento de orgulho organizacional, que os leva a identificarem-se profundamente com a organização da qual fazem parte (De Rock et al., 2016).

Na verdade, as práticas de RSC podem ser uma ferramenta útil para fazer sobrepor aquela que é a identidade do consumidor à identidade organizacional, promovendo a associação do consumidor à organização (Zhang & Ahmad, 2022). Com efeito, os consumidores que estão cientes dos esforços de responsabilidade social das organizações, desenvolvem níveis mais fortes de identificação com a organização, comparativamente aos que não são conhecedores das iniciativas socialmente responsáveis das empresas, o que salienta a importância e o valor da RSC (Zhang & Ahmad, 2022).

Por último, as dimensões baseadas na RSC, presentes na identidade organizacional, mostram-se particularmente atraentes para consumidores que procurem ou estejam motivados a definir, aprimorar e distinguir-se dos outros, ao identificarem-se com a organização (Sen et al., 2006). As atividades de RSC constituem, assim, uma base especialmente convincente para que se dê a identificação do consumidor com a organização, uma vez que a RSC tem a capacidade de transmitir valores, moralidade e o carácter da organização, construindo sentido e significado para os consumidores (Einwiller et al., 2019). Não obstante, as organizações têm de ser conscientes de que não basta serem responsáveis socialmente e sustentáveis, têm de ser capazes de comunicá-lo corretamente, de forma credível, atendendo à adequação da linguagem e ao envolvimento dos diferentes *stakeholders* (Torelli, 2021).

Capítulo 2: Comunicação Estratégica e RSC

Perante a necessidade das organizações alinharem as suas estratégias às preocupações sociais, a comunicação da RSC assume um papel central (Elving et al., 2015; Nielson & Thomsen, 2017). As organizações compreendem que fornecer informações claras e objetivas é essencial para consolidar o seu posicionamento, construir confiança junto dos *stakeholders* e sustentar uma reputação favorável (Ajavi & Mmutle, 2021; Morsing & Schultz, 2006; Liu & Jung, 2021). Neste sentido, a RSC requer um sistema de comunicação credível e consistente (Bruhn & Zimmermann, 2017), capaz de demonstrar

o impacto das iniciativas no bem-estar da sociedade (Lim & Greenwood, 2027).

A Comunicação Estratégica surge, assim, como uma abordagem multidisciplinar e integrada, capaz de articular os objetivos organizacionais, práticas de RSC e o desenvolvimento comunitário (Boechat & Barreto, 2018). As transformações digitais reforçam ainda mais esta necessidade, ao promoverem comunicações velozes, interativas e bidirecionais entre empresas e sociedade (Schmeltz, 2014). A digitalização deu também lugar a consumidores mais atentos e participativos, exigindo uma maior transparência das iniciativas solidárias, garantindo a confiança e reduzindo o ceticismo público (Ahmad, 2025).

Deste modo, a comunicação estratégica da RSC deve ser orientada para gerar valor social (Liu & Jung, 2021; Na et al., 2022), através de relações de colaboração sólidas (Yang & Ji, 2019) e da integração de dimensões como: a comunicação interna (Santos & Fernández, 2017), a comunicação digital (Sallam, 2016), o voluntariado corporativo (Johansen & Nielsen, 2024; Muthuri et al., 2009), o marketing social (French & Russell-Bennett, 2015; Higuchi & Vieira, 2012) e o *storytelling* (Hall et al., 2023; Jones & Comfort, 2018).

2.1 O papel da Comunicação Estratégica na promoção de iniciativas de RSC

A globalização contribuiu para o crescimento das expectativas dos *stakeholders* em relação às organizações, sendo atualmente cada vez mais exigido às empresas que justifiquem as suas ações sociais e ambientais, a fim de garantirem a sua legitimidade junto do público (Nielsen & Thomsen, 2017). Desta forma, a comunicação da RSC ganhou importância e atenção das organizações (Elving et al., 2015; Nielson & Thomsen, 2017), tornando-se essencial para garantir o alinhamento das estratégias das empresas com as suas preocupações, práticas sociais, éticas, ambientais e as preocupações dos consumidores (Nielson & Thomsen, 2017).

A comunicação da RSC é, assim, utilizada como uma ferramenta para as organizações adotarem um posicionamento favorável e gerarem confiança junto dos *stakeholders*, contribuindo para construir uma boa reputação e uma imagem positiva na sociedade (Ajavi & Mmutle, 2021; Morsing & Schultz, 2006; Liu & Jung, 2021). As organizações

devem fornecer ao público informações claras, compreensíveis e objetivas, aumentando a confiança e reduzindo a incerteza na comunicação (Yu et al., 2022).

O sucesso das organizações, depende da forma como estas interagem e nutrem relações positivas com os seus clientes (Birim, 2016). Desta forma, as organizações precisam de criar envolvimento a longo prazo, o que pressupõe que sejam estratégicas nas suas interações (Birim, 2016). Também a RSC só atinge o sucesso, quando os *stakeholders* têm conhecimento dos esforços sociais das empresas (Coombs, 2019; Hall et al., 2023; Kim & Ferguson, 2018), e este conhecimento sobre as práticas de Responsabilidade Social das organizações, desenvolve-se através da comunicação (Ajavi & Mmutle, 2021; Coombs, 2019).

Adicionalmente, é expectável que a RSC dê resposta aos diversos *stakeholders*, sejam eles internos ou externos (Zhang et al., 2024), visto que as atividades de RSC têm de ser percebidas como credíveis e serem adequadas às suas necessidades e interesses (Yang et al., 2020). Para além disso, a comunicação da RSC pode influenciar a força do relacionamento entre os *stakeholders* e a organização (Yang et al., 2020), sendo relevante compreender que a comunicação da RSC evoluiu de um modelo unidirecional para bidirecional, tornando-se essencial refletir a voz e o interesse dos *stakeholders*, promovendo o seu envolvimento (Lim & Greenwood, 2017).

Assim sendo, a sensibilização e a gestão dos *stakeholders* em relação às atividades de RSC são fundamentais para que as organizações possam tirar partido dos seus benefícios estratégicos, o que torna imperativo a necessidade dos gestores compreenderem a melhor forma de comunicá-la (Du et al., 2010; Hall et al., 2023), adequando a comunicação das atividades de RSC aos *stakeholders* e explicando os comportamentos da organização de acordo com a sua missão e valores (Hall et al., 2023).

Embora a comunicação da responsabilidade social tenha tanta importância quanto a implementação da RSC, muitas organizações têm dificuldade em compreender como comunicar esses esforços sociais (Kim, 2014). O desafio comunicacional, advém também do crescente ceticismo do público em relação aos motivos das organizações para se dedicarem a iniciativas de RSC, tornando difícil para as empresas perceber como comunicar eficazmente a RS (Kim & Ferguson, 2018; Kim & Lee, 2018).

A RSC é uma componente importante para as organizações, também pela forma como constrói e mantém relações com os *stakeholders*, sustentadas pela confiança, integridade e transparência, conseguidas através do diálogo (Mazur-Wierzbicka, 2021). Desta forma, as organizações devem procurar comunicar adequadamente a RSC, ao garantirem a seleção de conteúdo, a forma e a frequência de informação, refletindo também sobre os canais apropriados para estabelecer comunicações com os diferentes *stakeholders* (Mazur-Wierzbicka, 2021).

Assim, a comunicação da RSC exige transparência (Illia et al., 2017; Kim & Lee, 2018), sendo, por exemplo, importante divulgar informações substanciais e significativas aos *stakeholders*, assumir a responsabilidade das iniciativas de RSC e convidá-los a pertencer a um diálogo social através da implementação de uma comunicação bidirecional (Kim & Lee, 2018). Tudo isto contribui para a construção de relações sustentadas na confiança com os *stakeholders*, que é uma qualidade fundamental da comunicação da RSC (Kim & Lee, 2018). Caso o nível de transparência das ações de RSC não seja cumprido, os *stakeholders* poderão desconfiar da organização, o que pode prejudicar tanto a reputação da organização, como a sua capacidade de manter uma vantagem competitiva no mercado (Buzzi, 2021). Também a legitimidade das organizações, resulta de um processo organizacional de justificação de ações perante os *stakeholders*, da satisfação das suas expectativas, promovendo a aceitação social e a sobrevivência das organizações (Lee & Comello, 2019).

De forma a explorar o seu potencial estratégico, a RSC requer mais do que uma iniciativa estratégica, sendo necessário um sistema de comunicação credível e consistente para comunicá-la (Bruhn & Zimmermann, 2017). A comunicação estratégica pode funcionar como uma ponte de ligação entre as organizações e os *stakeholders* (Ma et al., 2021; Lim & Greenwood, 2017), na medida em que esta relação depende de uma estratégia de comunicação que considere o impacto da RSC no bem-estar dos *stakeholders* (Lim & Greenwood, 2017).

A Comunicação estratégica (CE) pode ser entendida como a comunicação ponderada, controlada e persuasiva (Boechat & Barreto, 2018), ou seja, requer uma tomada de decisão deliberada (Sandhu, 2009), e é utilizada com o intuito de alcançar a missão de uma dada organização (Boechat & Barreto, 2018; Hallahan et al., 2007; Van Ruler, 2018).

A CE avalia a comunicação organizacional a partir de uma perspetiva integrada e multidisciplinar (Hallahan et al., 2007; Sandhu, 2009), na medida em que abrange e alinha os objetivos organizacionais, as diferentes atividades da organização, colocando a comunicação ao serviço da organização como um todo (Christensen & Thøgers Christensen, 2018).

Assim, a CE torna-se uma ferramenta fundamental para fortalecer as organizações, enquanto componentes importantes no campo social, contribuindo para que esta relação entre a RSC e a CE impacte positivamente as organizações, nomeadamente contribuindo para o alcance dos seus objetivos estratégicos (Boechat & Barreto, 2018).

Em suma, a Comunicação da RSC, cresceu como uma componente vital da comunicação estratégica das organizações, sendo imperativa a adaptação da comunicação aos avanços tecnológicos, às suas características, à indústria da qual faz parte, (Nicoli & Komodromos, 2019), prontificando-se a modificar as suas estratégias de comunicação se assim se justificar (Dutot et al., 2016).

2.2 A Comunicação da RSC na era Digital

A tecnologia é, atualmente, um dos fatores principais da mudança civilizacional e social, trazendo consequências económicas e sociais (Orbik & Zozulaková, 2019). De facto, os progressos e revoluções tecnológicas, sobretudo os que tiveram lugar após 1950, vieram acompanhados de prosperidade, valor e progresso para a sociedade (Cardinali & De Giovanni, 2022).

A crescente transformação tecnológica, juntamente com o aparecimento de um mercado globalizado e a revolução dos meios de comunicação, promove nas organizações uma crescente pressão para atender às necessidades de transparência dos consumidores, através da garantia de fluxos de comunicação rápidos, credíveis e sustentados por uma comunicação bidirecional (Schmeltz, 2014). Não obstante, as organizações estão também, cada vez mais, dependentes das tecnologias para comunicar de forma eficaz e eficiente (Atanasov et al., 2023).

De facto, a pandemia de COVID-19 acelerou ainda mais o processo de digitalização,

contribuindo para que a transformação digital se tornasse uma estratégia vital para as organizações (Na et al., 2022). Para além de ter acelerado a transformação digital das empresas, contribuiu também para que as organizações sentissem uma necessidade de participar ativamente em atividades de RS, reconhecendo-as como uma componente essencial das atividades de gestão e crescendo também um interesse em torno da perceção sobre aquelas que representam as estratégias de RSC que promovem a atração, o interesse e a participação dos *stakeholders* (Liu & Jung, 2021).

A transformação digital, pode ser compreendida por: “A adoção e aplicação de tecnologias digitais, como a inteligência artificial, a análise de big data, a internet das Coisas e as tecnologias de informação e da comunicação para alterar modelos de negócio e criar ou captar valor empresarial” (Meng et al., 2022, p. 2). Esta tornou-se uma condição necessária para as organizações, porém não representa uma condição suficiente para alcançarem um desempenho excecional, ao mesmo tempo em que, combinada com iniciativas sociais organizacionais, tem a capacidade de criar maior valor (Zhong et Ren, 2023).

De facto, a transformação digital, trouxe ao mundo das organizações uma nova forma de criar valor (Abdallah-Ou-Moussa, 2024; Liu & Jung, 2021; Sun et al., 2024), sendo possível transformar dados, automatizar operações e melhorar a eficiência (Abdallah-OuMoussa, 2024). A transformação digital tornou-se, assim, essencial para as organizações, evoluindo para uma questão estratégica, que garante a otimização de recursos internos e externos, melhora o desenvolvimento sustentável, podendo contribuir para o crescimento e a eficiência das empresas (Zhong & Ren, 2023). A digitalização permite não só a automação, mas o rastreio, armazenamento de informações e dados sobre tarefas e atividades, fornecendo um registo que pode ser analisado e que permite criar oportunidades ao nível da melhoria de determinados processos, organização do trabalho e previsões sobre eventos futuros (Atanasov et al., 2023).

Para além disso, a transformação digital traz consigo uma profunda mudança na interação com os *stakeholders*, tanto a nível do mecanismo de comunicação, como do espaço e do tempo em que ela acontece (Na et al., 2022; Sun et al., 2024), dando lugar ao marketing digital, à gestão eficiente de recursos (Na et al., 2022), ao mesmo tempo que,

representa uma ferramenta importante para ajudar as organizações a cumprirem os seus objetivos (Ma et al., 2021; Na et al., 2022).

A digitalização é cada vez mais importante para transmitir e promover as práticas de RSC aos *stakeholders* (Jin & Mirza, 2024; Na et al., 2022), dado que o aparecimento dos novos meios de comunicação trouxe às organizações novas oportunidades para se envolverem em diálogos abertos (Illia et al., 2017). Estes meios, representam novas plataformas e canais digitais, onde as organizações podem implementar estratégias de comunicação da RSC, divulgando aos *stakeholders* os seus valores (Dutot et al., 2016) e permitindo que estes façam parte das tomadas de decisão das organizações (Jiang et al., 2023). Adicionalmente, a transformação digital das organizações pode reforçar tendências coletivistas, visto ser possível os seus membros organizarem-se coletivamente de forma bastante facilitada, podendo por isso promover uma motivação maior para cumprir responsabilidades sociais (Jiang et al., 2023).

As organizações podem, através dos meios digitais, compreender as diferentes necessidades dos *stakeholders*, obter feedback, sugestões, orientando as suas práticas de RS através do aumento da discussão existente em torno da RSC (Jiang et al., 2023). Adicionalmente, as plataformas digitais são flexíveis e interativas em comparação com os meios de comunicação mais tradicionais, facilitando a partilha dos esforços de RSC com os *stakeholders* e tornando a sua comunicação mais eficaz (Cardinali & De Giovanni, 2022). Para além disso, as organizações atingem aquilo a que se chama uma “digitalização responsável”, quando alcançam resultados económicos, sociais e ambientais, ao mesmo tempo que garantem o cumprimento dos objetivos de RSC (Cardinali & De Giovanni, 2022).

Sendo a transparência um fator imprescindível para comunicar com os *stakeholders* (Schmeltz, 2014), a autenticidade da RSC - traduzida pela confiança que os consumidores têm de que os esforços de RS das empresas existem para benefício da sociedade - é um fator preponderante no relacionamento entre ambas, sendo tida em conta através de diferentes variáveis como relevância, transparência, impacto e consistência (Liu & Jung, 2021). A digitalização, tem o poder de aprimorar processos de responsabilização (Abdallah-Ou-Moussa et al., 2024), trazendo novas oportunidades e desafios organizacionais (Sun et al., 2024), sendo, por exemplo, capaz de potenciar o

envolvimento das empresas com os consumidores, promovendo transparência e práticas éticas que alcançam consumidores socialmente responsáveis (Abdallah-Ou-Moussa et al., 2024).

A comunicação da RSC, tem influência na forma como a RSC é percebida pelos *stakeholders*, impactando este relacionamento (Wang & Huang, 2018). Para além disso, as organizações podem sustentar a sua comunicação tendo em conta estilos, meios e fontes distintos, contribuindo para alcançar diferentes resultados comunicacionais (Wang & Huang, 2018). De facto, o surgimento das plataformas digitais e o aumento da informação que os consumidores têm das organizações, contribui para uma mudança significativa no relacionamento das organizações com os consumidores, que se tornam recetores ativos das marcas (Ahmad, 2025).

As redes sociais são uma plataforma pública, onde é possível partilhar ideias e valores de forma interativa (Zhou et al., 2024), para além disso, são um meio de comunicação relevante para a organização comunicar com os *stakeholders*, podendo influenciar a sua perceção sobre o comportamento socialmente responsável das organizações (Wang & Huang, 2018). Efetivamente, as redes sociais promovem partilhas de opiniões e experiências instantâneas com um público global, o que também significa que as organizações que não garantem a coerência entre aquelas que são as suas estratégias de marketing digital e esforços genuínos de RSC correm o risco de prejudicar a sua reputação, promovendo o ceticismo dos consumidores (Ahmad, 2025).

Na era digital, os megadados podem fortalecer a consciencialização sobre as práticas de RS das organizações, potenciando a sua transparência perante os consumidores, embora seja necessário um processo de compreensão sobre o consumo e as expectativas do público (Shao et al., 2022). Manter o desempenho das ações de RSC implica também estar em constante entendimento das expectativas dos consumidores, de forma a garantir uma estratégia de comunicação que seja adequada e eficaz (Shao et al., 2022).

Adicionalmente, é pertinente considerar que, ao comunicar a sua responsabilidade social através de meios interativos, a organização assume o risco de tornar menos clara aquela que é a distinção entre a comunicação controlada internamente e aquela que é influenciada por terceiros, uma vez que incorpora as opiniões dos *stakeholders*, tornando-

as visíveis a outros utilizadores (Eberle et al., 2013). Este fator, pode comprometer a credibilidade das mensagens de RS das organizações, tornando essencial que estas sejam capazes de monitorizar os comentários nos canais de comunicação (Eberle et al., 2013). Tal monitorização é importante para que os *stakeholders* percebam que a organização valoriza e dá atenção às suas opiniões, sendo que estas interações podem ser relevantes no reforço da reputação organizacional, pelo que atribuem poder aos *stakeholders*, aumentando o seu investimento em recomendar e transmitir informações a outros sobre a empresa (Eberle et al., 2013).

Assim, as redes sociais representam uma oportunidade para as organizações comunicarem a RS de forma interativa, dado ser uma plataforma capaz de criar consciencialização junto do público, potenciando níveis de transparência e abertura organizacional (Chu et al., 2020). As redes sociais promovem o diálogo, facilitando o processo de *Word of Mouth*, que pode ser entendido por: “Comportamento através do qual os utilizadores das redes sociais recebem, criam ou partilham informações sobre as atividades de RSE” (Chu et al., 2020, p.261), uma vez que há uma capacidade maior de disseminação de ideias e informações nas plataformas digitais (Chu et al., 2020). O *Word of Mouth* é gerado tanto por utilizadores que partilham ativamente opiniões sobre RS de uma organização, como por indivíduos que procuram informações e, por essa razão, acabam por levantar questões, promovendo também a comunicação (Chu et al., 2020).

O diálogo com os *stakeholders* é inevitável e as redes sociais constroem categorias funcionais de identidade, presença, grupo, reputação e conversação, integrando importantes recursos para as organizações (Bowen et al., 2020). As redes sociais, podem contribuir eficazmente para o aprimoramento do fluxo de informações, melhorando os resultados estratégicos das organizações (Bowen et al., 2020). Estas plataformas digitais potenciam o envolvimento dos *stakeholders* com a organização, permitindo alcançar diferentes públicos, ao facilitar um processo participativo, que contribui para a construção de relações mais fortes com os *stakeholders* (Sreejesh et al., 2019). Adicionalmente, o contexto de redes sociais, promove também a co-criação de atividades de RSC, e este envolvimento por parte dos consumidores, torna-os crenes de que estão a trabalhar para um objetivo comum, contribuindo para que seja possível gerar mais valor (Sreejesh et al., 2019).

Em suma, as novas tecnologias de comunicação acentuaram a dinâmica comunicacional e intensificaram o desafio das organizações em manter a sua legitimidade (Schultz et al., 2013). Atualmente, a comunicação ocorre de forma acelerada (Entschew, 2021; Schultz et al., 2013), ultrapassa fronteiras geográficas e permite que os públicos expressem globalmente as suas opiniões sobre as organizações, fomentando o debate crítico em torno do comportamento e das ações das mesmas (Schultz et al., 2013). Neste contexto, a revolução dos novos meios de comunicação trouxe transformações sociais e mudanças na configuração da RS das empresas (Schultz et al., 2013), contribuindo para que esta se tornasse um pilar central da estratégia organizacional, promovendo mudanças significativas na forma como as empresas se relacionam com os seus *stakeholders* (Bukhari et al., 2024), e contribuindo para melhorar o desempenho da RSC (Na et al., 2022). Mais do que a simples adoção de novas tecnologias, as organizações devem procurar alinhar as ferramentas digitais com os objetivos da RSC (Bukhari et al., 2024). Para que esta integração seja bem-sucedida, é fundamental garantir um alinhamento estratégico consistente, investir em tecnologia adequada e implementar práticas eficazes de envolvimento com os *stakeholders*, elementos essenciais para fomentar a inovação e reforçar a diferenciação das organizações no mercado (Bukhari et al., 2024).

2.3 Comunicação Estratégica e ecossistema de Impacto Social: Parcerias e Voluntariado Corporativo

As organizações solidárias ou organizações do terceiro setor surgiram com o propósito de desenvolver atividades sociais que beneficiem os seus membros e *stakeholders*, com o foco no desenvolvimento integral das pessoas e na sustentabilidade (Soto et al., 2023). A RSC tornou-se, atualmente, um desafio transversal a todas as organizações, não se limitando apenas ao terceiro setor (Soto et al., 2023). Nesse sentido, é relevante considerar o conceito de Economia solidária e refletir sobre como a implementação da RSC pode impulsionar o desenvolvimento organizacional, alterar as suas dinâmicas e afetar positivamente a cultura das organizações, ajudando-as a gerar mais valor e a consolidar um posicionamento favorável junto do público (Soto et al., 2023).

As organizações sem fins lucrativos, no mundo interconectado de hoje, “não prosperarão, nem sobreviverão com visões confinadas dentro dos muros das suas próprias

organizações” (Austin, 2010, p.10), precisam de construir alianças estratégicas profundas, que vão para além dos tradicionais relacionamentos filantrópicos caracterizados por doadores e beneficiários (Austin, 2010). Também as expectativas do público sobre as organizações transformaram muitos aspetos referentes às parcerias de RSC, que assumem agora novas formas, tendo como principal objetivo: gerar valor social para o bem público (Choi et al., 2018). As empresas, têm procurado desenvolver colaborações intersectoriais em torno da RSC - ou seja ligações entre organizações de vários setores que se focam na resolução de problemas, partilha de informações e recursos - estas relações cooperativas entre organizações têm para além de um carácter funcional, funções simbólicas, capazes de garantir legitimidade e visibilidade organizacional, funcionando como um ativo de comunicação estratégica (Yang & Ji, 2019). A elaboração de parcerias entre empresas, reduz o ceticismo em torno da RSC, pode aprimorar a reputação, criar vantagens competitivas e de diferenciação no mercado (Maktoufi et al., 2020).

As organizações têm vindo a estabelecer parcerias com entidades sem fins lucrativos, uma prática que, embora positiva, tem contribuído para o surgimento de alguns dilemas éticos, pela possibilidade de determinadas corporações explorarem organizações sem fins lucrativos para o aumento da sua reputação junto dos *stakeholders* (Harrison, 2021). Estas relações podem ser assimétricas, sustentadas por um desequilíbrio de poder, por exemplo, quando as organizações sem fins lucrativos dependem fortemente dos recursos das colaborações (Harrison, 2021). Neste sentido, é fundamental que as empresas assumam uma postura de responsabilidade ética, pautando a sua comunicação por princípios de honestidade, transparência e confiança, com o objetivo de construir relações verdadeiramente equilibradas e benéficas para ambas as partes (Harrison, 2021).

O envolvimento da comunidade empresarial - como é o caso do voluntariado corporativo - constitui também um dos domínios reconhecidos da RSC (Johansen & Nielsen, 2024). Ao adotarem práticas de RS, as organizações assumem o papel de “árbitros da cidadania” (Johansen & Nielsen, 2024, p. 34), na medida em que constroem e mantêm relacionamentos com os *stakeholders* através da RSC (Johansen & Nielsen, 2024). As iniciativas de envolvimento com a comunidade podem assumir diversas formas, desde donativos financeiros para projetos de curto prazo até à criação de parcerias de longo prazo, neste contexto, as atividades de voluntariado empresarial devem ser entendidas como parte

integrante dessa relação entre a organização e a comunidade, mesmo quando também visam reforçar a ligação entre a empresa e os seus colaboradores (Johansen & Nielsen, 2024).

O voluntariado corporativo envolve *stakeholders* internos e externos à organização, refletindo uma postura de cidadania corporativa proativa (Plewa et al., 2015), na medida em que as empresas estruturam programas de voluntariado corporativo, por meio dos quais a organização apoia e organiza oportunidades para que os colaboradores possam disponibilizar o seu tempo e competências em benefício da comunidade, sem remuneração adicional (Hatami et al., 2024; Plewa et al., 2015). O voluntariado corporativo é uma atividade intersectorial que promove a colaboração entre empresas, que enviam voluntários, e organizações sem fins lucrativos que os acolhem (Liang et al., 2022), contudo a relação entre empresas e organizações sem fins lucrativos não é uma condição necessária do voluntariado corporativo, dado que este não tem de ser conduzido em torno desta cooperação (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017).

As empresas são responsáveis por um bem social maior, ao apoiarem os funcionários na utilização voluntária do seu tempo e competências, podendo o voluntariado corporativo acontecer durante o horário de trabalho ou durante o tempo livre, em conjunto com colegas ou sozinho, e de forma singular ou repetidamente (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017). Para além de promover o desenvolvimento de competências profissionais e interpessoais, os programas de voluntariado corporativo, geram impactos positivos nos comportamentos dos trabalhadores, contribuindo para níveis mais elevados de motivação, compromisso organizacional e satisfação no trabalho (Plewa et al., 2015).

As expectativas sobre o envolvimento das empresas em ações que tenham impacto social positivo nos funcionários, clientes e sociedade têm vindo a intensificar-se (Hatami et al., 2024), a par do reconhecimento do capital humano como fator de sucesso organizacional (Sekar & Dyaram, 2017). Neste contexto, o voluntariado corporativo, surge como uma prática estratégica que responde a esta crescente exigência de responsabilidade organizacional e social (Hatami et al., 2024).

De facto, as empresas têm apostado no voluntariado corporativo como uma forma de sensibilização para questões sociais relevantes, como estratégia para reforçar a sua imagem enquanto agentes de cidadania responsável (Cao et al., 2021) e como uma forma de

defender a sua integridade moral (Mazanec, 2022). Tendo em conta a crescente valorização do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, estes programas respondem simultaneamente ao interesse dos colaboradores em se envolverem em ações de voluntariado e à preocupação das organizações em promover esse equilíbrio de forma significativa (Cao et al., 2021). Não obstante, funcionários que têm uma necessidade maior de segmentar de forma mais clara as esferas profissional e pessoal, podem encarar o voluntariado corporativo como uma intrusão na fronteira que definem entre a vida pessoal e profissional (Cao et al., 2021).

Paralelamente, o voluntariado corporativo projeta e constrói autenticidade sobre os esforços de RS das empresas, contribuindo eficazmente para aumentar a legitimidade corporativa, a imagem e reputação organizacional, ao mesmo tempo que fomenta a retenção de funcionários existentes e o alcance de novos (Brzustewicz et al., 2021). Na verdade, o voluntariado corporativo traz uma proposta de valor triplo, beneficiando os trabalhadores, as empresas e a comunidade (Liang et al., 2022).

Contudo, a sustentabilidade do voluntariado corporativo depende da participação ativa, do envolvimento contínuo dos colaboradores e a literatura existente identifica como um dos principais desafios, a dificuldade das organizações em manter o envolvimento dos funcionários em atividades de voluntariado a longo prazo (Sekar & Dyaram, 2017). O voluntariado corporativo é um fenómeno em crescimento, mas continua a registar baixos níveis de participação por parte dos colaboradores, tornando por isso, essencial repensar as políticas e estratégias mais eficazes a adotar (Santos & Fernández, 2017).

A implementação de uma estratégia de comunicação transparente desempenha um papel crucial na sustentabilidade dos programas de voluntariado corporativo, com especial destaque para a comunicação interna, que se revela determinante para estimular o envolvimento dos funcionários (Santos & Fernández, 2017). Com efeito, questionar os funcionários é uma forma de apelar à sua participação, tendo se revelado particularmente vantajoso, apostar nas solicitações pessoais e no estabelecimento de redes que promovem informações sobre oportunidades de voluntariado (Sundeen et al., 2007). Assim, abordagens diretas, através de mensagens persuasivas que respondam às motivações individuais e psicológicas dos colaboradores, podem ser especialmente eficazes, sendo igualmente importante clarificar de forma objetiva os detalhes dos programas de

voluntariado - quem pode participar, de que forma e em que momentos - para facilitar a adesão e o compromisso (Santos & Fernández, 2017).

Desta forma, é importante implementar diferentes modelos de comunicação interna (newsletters, intranet corporativa, etc), sendo que as organizações devem ter em conta que o *Word of Mouth* entre os funcionários é uma forma bem sucedida de recrutamento, por isso os voluntários devem ter conhecimento do valor gerado das suas ações de voluntariado, na medida em que quanto mais valor os funcionários sentirem que geraram, maior é a probabilidade de participarem novamente nas ações de voluntariado da organização- o que pressupõe alinhar os programas de voluntariado com a RSC, incluindo a mensuração do impacto social e a sua comunicação (Santos & Fernández, 2017).

De facto, um programa de voluntariado corporativo eficaz tem de ser gerido estrategicamente, ao procurar a criação de valor partilhado, ou seja, gerando benefícios em primeiro lugar para a sociedade, em segundo lugar para o setor ou causa que recebe este apoio voluntário, e por último para a própria organização (Santos & Fernández, 2017).

A dimensão da rede do capital social, alimenta uma das questões centrais mais debatidas no âmbito da RSC: A criação, manutenção e gestão de relações significativas com os *stakeholders* (Muthuri et al., 2009). O capital social, pode ser definido segundo Milana e Maldaon por: “Redes de relacionamentos entre pessoas que trabalham ou estão conectadas a uma organização” (Olaniyi et al., 2024, p.143), sendo um recurso valioso no aprimoramento da comunicação, colaboração, na promoção de inovação e de uma cultura de confiança, impactando positivamente o desempenho organizacional (Olaniyi et al., 2024).

Neste sentido, o capital social oferece uma plataforma relevante que é capaz de enfrentar este enorme desafio organizacional, a par do voluntariado corporativo, que surge também como uma oportunidade de criar envolvimento com os *stakeholders*, sobretudo quando é desenvolvido em contextos externos à organização (Muthuri et al., 2009). O voluntariado corporativo, traz oportunidades para a construção de parcerias entre empresa e comunidade, facilitando a mobilização de recursos e beneficiando os funcionários, as organizações comunitárias e o público em geral (Muthuri et al., 2009).

2.4 Marketing Social e RSC

A ausência de uma orientação estratégica bem definida pode comprometer a eficácia das decisões no âmbito da RSC, representando um dos principais desafios dos gestores e organizações (Wetzel et al., 2024). De facto, a coordenação entre uma estratégia de marketing e a RSC, pode ser fundamental para maximizar os retornos associados à implementação da RS nas organizações (Wetzel et al., 2024). O marketing social exige novas ideias e abordagens, não garante o alcance dos objetivos sociais das organizações, mas oferece uma estrutura útil para um planeamento social eficaz, num contexto em que as questões sociais ganham cada vez mais importância (Kotler & Zaltman, 1971).

Na verdade, ao longo do tempo, a definição de marketing tem sofrido algumas alterações, estando em constante metamorfose (Jahdi & Acikdilli, 2009; Vaaland et al., 2008). Não há uma definição consensual do conceito de marketing, contudo, a ideia central associada a este campo de estudo concentra-se no processo de troca (Kotler & Zaltman, 1971). Esta falta de consenso advém do facto desta ser uma área que naturalmente integra conceitos contestados: ideológicos, morais ou filosóficos, como a natureza do valor e da troca, responsabilidades e relacionamentos (French & Russell-Bennett, 2015). Na verdade, o marketing acontece se existirem “duas ou mais partes, cada uma com algo para trocar e ambas capazes de realizar comunicações e distribuição” (Kotler & Zaltman, 1971, p.4).

O marketing ocorre num contexto social, tendo como principal objetivo, construir e entregar valor não apenas aos consumidores e clientes, mas à sociedade como um todo (Sanclemente-Téllez, 2017). Efetivamente, foram necessários cerca de setenta anos para que o marketing deixasse de estar centrado no produto e passasse a focar-se no ser humano (Kotler et al., 2021). Nesta nova perspetiva, os consumidores procuram não apenas a satisfação funcional e emocional, mas também a realização pessoal fruto das marcas que escolhem, promovendo nas empresas a necessidade de se diferenciarem através dos seus valores (Kotler et al., 2021). Na verdade, os produtos e as operações deixam de ter o objetivo único de alcançar lucro, respondem agora a questões sociais e ambientais difíceis de serem solucionadas (Kotler et al., 2021).

Face à persistência de diversos problemas sociais, reconheceu-se a necessidade de uma

abordagem alternativa que incorporasse técnicas de marketing, visando contribuir para a sua mitigação ou até resolução (Brenkert, 2002). Foi neste contexto que surgiu o conceito de marketing social, que, assim como a disciplina ampla de marketing, é difícil de definir de forma consensual, tendo em conta a confusão existente sobre conceitos inerentes à temática de marketing e sociedade (Schneider & Luce, 2014). Contudo, o marketing social pode ser definido por: “Aplicação de princípios de marketing para provocar voluntariamente comportamentos no público-alvo, que melhorem o seu bem-estar pessoal e social” (Chakraborty & Jha, 2019, p.1).

Deste modo, o marketing social, emergiu especializando-se na contribuição das atividades de marketing no alcance de comportamentos e objetivos socialmente desejáveis (Maignan & Ferrell, 2004), tratando-se do “Uso explícito de habilidades de marketing para ajudar a traduzir os atuais esforços de ação social em programas mais eficazes concebidos e comunicados, que gerem a resposta desejada pelo público” (Kotler & Zaltman, 1971, p.5). O marketing social corporativo é uma extensão do campo do marketing social, mas associado a um contexto corporativo, podendo ser caracterizado pela forma como uma empresa usa voluntariamente os seus recursos para desenvolver, patrocinar e conduzir campanhas, que melhorem o bem-estar da comunidade, criando benefícios práticos para a sociedade e para a organização (Vo & Nguyen-Anh, 2024).

De facto, o marketing social corporativo integra elementos do marketing tradicional com conceitos estabelecidos pela RSC, ao incorporar tanto o senso de responsabilidade social, como a procura da satisfação dos *stakeholders* (Higuchi & Vieira, 2012). O marketing é uma das principais áreas de interação entre a organização e os seus *stakeholders* (Chakraborty & Jha, 2019) também por isso, demonstra ser relevante, na medida em que as organizações necessitam da aceitação implícita dos *stakeholders* para garantirem o seu sucesso e sustentabilidade (Banker et al., 2023).

Com efeito, o marketing social é um auxílio relevante na implementação de programas sociais eficazes, eficientes e éticos, tendo a capacidade de influenciar os cidadãos a procurarem comportar-se de forma socialmente responsável (French & Russell-Bennett, 2015).

Tal como no marketing tradicional, o marketing social corporativo também se apoia

em três fatores fundamentais: o posicionamento, a marca e a diferenciação da marca (Higuchi & Vieira, 2012). Em relação ao posicionamento organizacional e de mercado, as ações sociais representam um elemento fundamental que, quando comunicadas através do marketing social corporativo, têm o potencial de alcançar um espaço favorável na mente do consumidor (Higuchi & Vieira, 2012). O posicionamento é uma decisão estratégica de longo prazo, que expressa a associação entre marcas concorrentes e que requer exposições dispendiosas, que só são possíveis através de diversos recursos que muitas campanhas de marketing social não possuem (Chapman et al., 2013).

Por sua vez, a imagem de marca é uma das ideias mais cruciais e consideradas no processo de marketing (Fatma & Khan, 2024), sendo que a ideia de marca pode ser compreendida como a componente principal dos ativos intangíveis da organização, que a diferencia das restantes no mercado (Higuchi & Vieira, 2012). A marca deve ser capaz de atender às expectativas dos *stakeholders*, que não se resumem a componentes do marketing mix (produto/serviço, preço, local, promoção), mas ao sistema de valores, sejam eles económicos ou sociais, que estes consumidores associam à marca, criando um vínculo de identificação com a mesma (Popoli, 2011).

A diferenciação de marca ou *brand equity* (Higuchi & Vieira, 2012), entende-se por o valor acrescentado que a marca cria, resultante dos esforços de marketing para atingir potenciais clientes (Vo & Nguyen-anh, 2024). De facto, uma marca é o reflexo da organização ao retratar as suas ações, e é através da marca que as organizações se diferenciam da concorrência (Alakkas et al., 2022).

Com efeito, o marketing social tem como objetivo principal, a criação de valor social, influenciando comportamentos sociais ao desenvolver e promover ofertas sociais na forma de ideias, produtos, serviços, experiências e ambientes tangíveis, baseando-se sempre no estabelecimento de programas estratégicos focados nos cidadãos (French & Russell-Bennett, 2015). Esta abordagem pressupõe a construção de um compromisso com os *stakeholders* (French & Russell-Bennett, 2015), que não visa o lucro, mas a concretização de objetivos sociais (Schneide & Luce, 2014). No fundo, o marketing social é caracterizado por ter um domínio amplo, podendo influenciar diferentes públicos-alvo a adotarem comportamentos socialmente responsáveis (Andreasen, 2002).

Na verdade, existem inúmeros desafios que o marketing social tem de ser capaz de enfrentar, como por exemplo, o facto de ter como abordagem - Gerar mudanças sociais - faz com que tenha de competir contra os hábitos sociais (Andreasen, 2002). Esta tentativa de mudar os comportamentos das pessoas envolve, inevitavelmente, alterações nas atitudes, valores, normas e ideias (Brenkert, 2002). O desafio torna-se maior pelo facto dos indivíduos, organizações e programas, não estarem dispostos a abraçar uma abordagem organizada em torno da mudança (Andreasen, 2002).

As organizações têm de ter em conta que o sucesso da RSC depende da transparência do diálogo com os *stakeholders*, a fim de alcançar o fator confiança, que é um dos valores fundamentais deste relacionamento (Toro, 2013). A comunicação não pode ter por base ações isoladas, devendo ser concebida por uma estratégia integral de meios, mensagens, *stakeholders*, mercados, entre outros (Toro, 2013). Neste sentido, o marketing social evoluiu da disciplina para uma verdadeira componente estratégica da RSC, capaz de potenciar o relacionamento com o público, criando diferenciação (Sanclemente-Téllez, 2017) e promovendo a mudança em diversos níveis da sociedade, da pessoa e da instituição, a fim de culminar na verdadeira transformação social (Hong, 2023).

2.5 O uso do *Storytelling* como estratégia de comunicação de projetos sociais

A narração de histórias, ou *storytelling*, é um fenómeno integrado no quotidiano das pessoas e, recentemente, tem sido reconhecido por desempenhar um papel relevante no contexto empresarial (Jones & Comfort, 2018). Na verdade, as organizações podem promover e aprimorar a comunicação da RSC, através do uso de estratégias de *storytelling*, uma ferramenta eficaz para enfrentar os principais desafios que comprometem o sucesso das iniciativas de RS das organizações, nomeadamente, garantindo a consciencialização e reduzindo o ceticismo do público sobre os esforços sociais das empresas (Hall et al., 2023).

De facto, contar histórias não é um fenómeno novo no campo das relações públicas, e na forma como promove o envolvimento e a co-criação de significado (Hall et al., 2023). A criação de uma narrativa ou *storytelling*, facilita a conexão e comunicação humana, sendo que é um processo dinâmico que inclui tanto o contador de histórias, quem cria a história, o seu enredo, as personagens, entre outros aspetos; e o recetor da história, que a

interpreta, conferindo-lhe significado (Hall et al., 2023). Efetivamente, a estrutura de uma narrativa pressupõe a existência de um início, meio e fim definidos, com eventos que se desenrolam de forma sequencial ao longo do tempo e cujos elementos que compõem a história estabelecem relações entre si (Xu & Kochigina, 2021). A forma como as narrativas se constroem, facilita a sua receção, permitindo que os eventos sejam interpretados, julgados e avaliados de forma mais acessível (Xu & Kochigina, 2021).

Efetivamente, as pessoas não contam histórias apenas por contar, as histórias são uma encenação de um relato de si mesmas e da comunidade, ao mesmo tempo, moldam o significado da organização humana (Boje, 1995). Os seres humanos dão sentido às suas experiências ao contarem histórias fictícias ou não fictícias, atribuindo às suas vivências, coerência e significado (Lee et al., 2016). As histórias são “memoráveis, fáceis de compreender e estabelecem uma base comum com os outros, criando credibilidade” (Barker & Gower, 2010, p. 299). Segundo a teoria do paradigma narrativo, a memória humana baseia-se em histórias, ou seja, as pessoas tendem a pensar de forma narrativa e não semântica, o que sugere que as histórias tornam os tópicos mais reais para as audiências, por serem melhor compreendidas, convincentes e, por isso, comunicadas mais eficazmente, comparativamente com as mensagens em tom expositivo ou factual (Pérez et al., 2024).

As narrativas têm, assim, o poder de orientar as tomadas de decisão e a sua coerência em ambientes complexos (Küpers et al., 2013). Para além disso, os diversos elementos que compõem uma história, contribuem para a emergência de uma cultura e identidade organizacional, criada de forma sustentada e coletiva (Küpers et al., 2013).

O conceito de *storytelling*, pode ser definido por uma estratégia de *branding*, através da qual as organizações recorrem a estruturas de narrativa para comunicarem a marca, envolvendo o público de forma cognitiva, emocional e comportamental (Dessart & Standaert, 2023). Na verdade, o *storytelling* permite desenvolver uma realidade repleta de valores, criando uma base comum entre todos os participantes e uma forma rápida de estabelecer um relacionamento social (Barker & Gower, 2010).

Efetivamente, é fundamental que as organizações desenvolvam uma estratégia de comunicação eficaz para comunicar a RSC, que permita estabelecer um diálogo com os

stakeholders, promover a marca e as suas iniciativas, assim como recolher contributos externos e contextualizar as suas ações no âmbito da RSC (Araujo & Kollat, 2018). Os profissionais de comunicação devem ser capazes de construir relações duradouras com os *stakeholders*, uma vez que esta é uma componente essencial para a comunicação eficaz da responsabilidade social das empresas (Araujo & Kollat, 2018).

Neste contexto, o *storytelling* é considerado uma prática vantajosa e estratégica de comunicação para as organizações (Küpers et al., 2013), especialmente no âmbito da RSC (Galbiati & Venditti, 2017). A narrativa faz parte da comunicação organizacional e da construção de sentido (Auvinen et al., 2013), ao criar novos significados através de narrativas envolventes, esta abordagem contribui para o fortalecimento das relações entre as organizações e a sociedade, transmitindo mensagens que despertam a emoção, captam a atratividade e promovem envolvimento (Galbiati & Venditti, 2017). Por sua vez, a chave para a narração de histórias centra-se em captar a imaginação e a atenção do leitor ou ouvinte, a fim de desenvolver uma relação emotiva, de confiança e compromisso (Pérez et al., 2024).

Adicionalmente, o *storytelling* é uma ferramenta importante para responder à diversidade organizacional, mostrando-se como uma solução capaz de promover uma comunicação convincente, aprimorar o conhecimento da organização e construir e manter relacionamentos entre os seus membros (Barker & Gower, 2010).

O *storytelling* demonstra ser também uma técnica relevante para solucionar a necessidade de envolver os receptores das mensagens das organizações, ao mesmo tempo que se traduz numa ferramenta estratégica de divulgação dos esforços de RSC (Baraibar-Diez et al., 2017). A narração de histórias tem o poder de humanizar as organizações, de criar uma visão positiva sobre a organização e seus comportamentos, além disso: “As histórias podem ser importantes não só para desenvolver a consciencialização e a compreensão dos valores e compromissos de uma empresa junto de um vasto leque de *stakeholders*, mas também para ajudar a gerar a confiança dos *stakeholders* nesses valores e compromissos” (Jones & Comfort, 2018, p. 2)

Em última análise, as histórias têm o potencial de promover mudanças de comportamento (Jones & Comfort, 2018; Pérez et al., 2024). Tendo em conta que a forma

de comunicar, denominada de *storytelling*, é mais persuasiva do que a comunicação expositiva, esta ferramenta assume-se como uma estratégia eficaz para influenciar positivamente as perceções do público em relação às mensagens de RSC, tornando-as mais reais e convincentes, destacando a sua relevância e assegurando que se mantenham na memória do público (Pérez et al., 2024). Adicionalmente, o *storytelling* aprimora o relacionamento dos consumidores relativamente às mensagens de RSC, uma vez que o esforço de compreendê-las é minimizado, comparativamente com práticas de comunicação mais tradicionais, que carecem muitas vezes do envolvimento emocional com o público (Pérez et al., 2024). A utilização de apelos emocionais em campanhas de RSC, por meio de narrativas que constroem mensagens envolventes e memoráveis, potencia a sensibilização do público e pode inspirar comportamentos positivos face à causa social comunicada (Ayada & Abuelela, 2023). Não obstante, é indispensável garantir que os apelos emocionais, são construídos de forma ética e responsável, sendo sustentados por informações factuais (Ayada & Abuelela, 2023).

Em suma, a forma como as organizações comunicam os seus esforços de RSC, influencia diretamente a perceção do público sobre a própria organização e o seu compromisso social; por exemplo, uma abordagem comunicacional excessiva ou forçada pode, inclusive, gerar ceticismo e desconfiança por parte do público (Deni Saputra & Canutama, 2025). Contrariamente, o *storytelling*, é uma ferramenta de comunicação estratégica eficaz na criação de legitimidade organizacional, através da transmissão de mensagens emocionais e relacionais, as iniciativas de RSC tornam-se também mais memoráveis e envolventes (Deni Saputra & Canutama, 2025). Por último, as histórias de RSC devem transmitir os motivos por detrás destes esforços sociais, a fim de reduzir o ceticismo do público, ao mesmo tempo, é imperativo comunicar a coerência entre a RS e o negócio da organização através do *storytelling*, minimizando os julgamentos e fomentando as razões altruístas das organizações para se dedicarem à RSC (Pérez et al., 2024).

Capítulo 3: Credibilização da Solidariedade Corporativa e Parcerias Estratégicas

A credibilidade organizacional constitui um elemento essencial para as organizações garantirem a sustentabilidade das suas atividades (Botha, 2023), uma vez que a forma como esta é construída e mantida influencia diretamente a perceção e os comportamentos do

público em relação às organizações (Biaklova & Te Paske, 2020; Castro-González et al., 2021; Hussain et al., 2020; Lafferty, 1999). Existe, assim, uma forte ligação entre a credibilidade corporativa e o conceito de RSC (Castro-González et al., 2021; Lee et al., 2019; Souiden et al., 2022), sendo importante perceber esta relação, na medida em que as organizações enfrentam, muitas vezes, o ceticismo do público perante o altruísmo das suas iniciativas solidárias (Lim & Jiang, 2021).

Neste contexto, o grande desafio das organizações centra-se em desenvolver estratégias comunicacionais capazes de estabelecer relações de confiança com o público, transmitindo autenticidade e reduzindo a desconfiança perante as suas práticas de RSC (El-Bassiouny et al., 2018; Pérez, 2019). Entre os mecanismos que contribuem para esse sucesso, destaca-se o *Word of Mouth*, que influencia de forma significativa a credibilidade organizacional e a perceção de autenticidade das iniciativas solidárias (Park & Kim, 2022) e o recurso a celebridades embaixadoras, que se revelam eficazes na construção de consciencialização social (Del Mar Garcia de los Salmones et al., 2013; Park & Cho, 2015; Schimmelpfenning & Hunt, 2020), credibilidade e notoriedade organizacional (Hussain et al., 2020; Jun et al., 2023).

Paralelamente, a construção de parcerias estratégicas emerge como um pilar essencial para a credibilização e sustentabilidade das iniciativas solidárias, tendo um papel fundamental na redução da desconfiança do público (Mutch & Aitken, 2009). Para além disso, contribuem para a diversidade dos canais de comunicação, alargam o alcance a determinados recursos e garantem os objetivos organizacionais, contribuindo para a potencialização das iniciativas sociais (Kaddouri, 2017).

3.1 A importância da Credibilização das ações de Solidariedade Corporativa

As organizações procuram, atualmente, afirmar o seu compromisso com a RSC, uma vez que esta reivindicação pode contribuir para construir perceções positivas e relacionamentos duradouros com os *stakeholders*, protegendo a reputação organizacional (Moratis, 2017). Contudo, a incapacidade das organizações relativamente a credibilizar informações sobre a RSC, tem implicações negativas na reputação organizacional, resultando no ceticismo do público em relação ao comportamento das organizações (Moratis, 2017). Assim, a credibilidade de uma organização na associação a causas

sociais é um fator crucial para mitigar a tensão existente entre empresas e consumidores relativamente à RSC (Alcaniz et al., 2010).

De facto, são muitas vezes associados à RSC, problemas de credibilidade, relevância e coerência (Abernathy et al., 2017). Por sua vez, a comunicação da RSC revela-se uma ferramenta relevante para criar confiança e credibilidade (Nielsen & Thomsen, 2018), elementos essenciais em qualquer processo comunicativo (Lock & Seele, 2016), contribuindo para a prevenção de perceções negativas e conflitos sobre a responsabilidade social das empresas (Nielsen & Thomsen, 2018). Não obstante, a comunicação da RSC nem sempre se traduz em perceções positivas por parte do público, na medida em que pode inclusive gerar rejeição ou ceticismo (Villagra et al., 2016).

Efetivamente, a credibilidade da RSC define-se por: “A credibilidade que os consumidores atribuem ao envolvimento de uma empresa na RSC” (Lee et al., 2019, p.415), podendo influenciar as perceções e comportamentos dos consumidores face às iniciativas de responsabilidade social (Biaklova & Te Paske, 2020; Lee et al., 2019). A credibilidade corporativa baseia-se na confiança que os consumidores têm na organização, ou seja, na capacidade e conhecimento que as empresas têm para cumprirem as suas reivindicações (Souiden et al., 2022).

Adicionalmente, há uma influência direta entre a credibilidade corporativa e as atitudes dos consumidores em relação à marca, formação de comportamentos e intenções de compra (Biaklova & Te Paske, 2020; Castro-González et al., 2021; Hussain et al., 2020; Lafferty, 1999). Com efeito, a credibilidade corporativa tem influência direta na imagem de marca e os consumidores que consideram certas marcas credíveis, desenvolvem com a organização uma relação mais forte, promovendo a sua lealdade à marca (Khan & Fatma, 2023).

A credibilidade organizacional é uma componente importante da sobrevivência da organização, sobretudo nos dias atuais (Botha, 2023), onde através das tecnologias digitais as organizações experienciam um ambiente de comunicação em linha, alterando a forma como as empresas e os consumidores transmitem informações e cocriam conteúdos, um ambiente bastante interativo, pautado pela proliferação de informações e, por isso, desafiante para as empresas construírem credibilidade (Botha, 2023; Lim &

Jiang, 2021). Neste contexto, o desafio das organizações centra-se na redução do ceticismo do público em relação às suas atividades de RSC (Lim & Jiang, 2021), existindo uma profunda ligação entre a credibilidade corporativa e a RSC (Castro-González et al., 2021; Lee et al., 2019; Souiden et al., 2022).

Com efeito, a credibilidade corporativa pode afetar a credibilidade das ações de RSC, e consequentemente, impactar o envolvimento dos consumidores nas iniciativas sociais das organizações (Lee et al., 2019). As associações dos consumidores à organização, ou seja, a imagem social que eles constroem relativamente à empresa, representam um fator impactante tanto na consciencialização das ações de RSC, como na sua credibilidade (Lee et al., 2019).

Por sua vez, o ceticismo em relação à RSC define-se por: “Inclinações do público para questionar e duvidar das posições e ações socialmente responsáveis de uma organização” (Kim & Rim, 2024, p. 201). De facto, o ceticismo em torno da RSC surge da contradição existente entre os objetivos da organização e a natureza do domínio da RSC, que implica o compromisso voluntário organizacional para melhorar o bem-estar da sociedade (Dalal, 2020). Por outras palavras, a desconfiança do público resulta da descrença dos motivos altruístas das organizações para se dedicarem à RSC (Alcaniz et al., 2010; Kim & Rim, 2024).

Na verdade, a credibilidade organizacional é, muitas vezes, posta em causa, devido à falta de coerência entre aquelas que são as palavras das organizações e os seus comportamentos, promovendo lacunas de credibilidade e legitimidade organizacional (Kim & Rim, 2024; Lock & Seele, 2017). Adicionalmente, as organizações enfrentam um ceticismo intenso, sustentado na discrepância entre o que a marca representa e as causas que defende, motivos organizacionais e impacto social inflacionado sobre os esforços de RSC (Dhanesh & Nekmat, 2019). Assim sendo, as organizações devem cumprir as suas promessas, para que sejam percecionadas como credíveis pelos consumidores (Khan & Fatma, 2023). Para além disso, é importante que as organizações selecionem iniciativas de RS que sejam coerentes com as suas linhas de negócio, uma vez que esta coerência potencia a credibilidade percecionada pelo público sobre a RS das organizações (Go & Bortree, 2017).

Contudo, os profissionais de comunicação têm de ser capazes de comunicar de forma efetiva a RSC num ambiente volátil, onde persiste um dilema comunicacional: Comunicar os esforços de RSC num contexto de públicos ativos e cétricos, podendo impactá-los negativamente ou comunicar publicamente os esforços de RSC, uma vez que refletir estas responsabilidades sociais é benéfico para a reputação da organização, para as relações com os *stakeholders* e para a construção de legitimidade organizacional (Dhanesh & Nekmat, 2019).

Deste modo, a comunicação da RSC, pode atrair respostas mais positivas por parte do público em relação às iniciativas de RS das empresas, quando centrada em diversas componentes comunicativas: informação, transparência, relevância pessoal, consistência, tom da mensagem e intensidade de comunicação (Kim & Rim, 2024).

Para além disso, estas componentes de comunicação de qualidade podem contribuir para gerar afetividade do público, potenciando a consciência pública de RSC e a reputação da organização (Kim & Rim, 2024). Para além destas componentes comunicativas, as histórias ou narrativas têm a capacidade de gerar mudanças de comportamento, promovendo perceções positivas dos *stakeholders* em relação à organização e à RSC através da captação das audiências (Boukes & LaMarre, 2021; Dhanesh & Nekmat, 2019). As narrativas aumentam a disposição afetiva e potenciam os relacionamentos (Boukes & LaMarre, 2021). Por um lado, as mensagens influenciam a cognição, porque contribuem para que os recetores elaborem pensamentos e processem as informações que incorporam a mensagem, por outro lado, promovem reações emocionais, sendo que ambas conduzem a intenções comportamentais (Cordero-Gutiérrez et al., 2024).

De facto, as pessoas tomam decisões com base na razão e na emoção: a razão envolve pensamento lento e analítico, enquanto que a emoção está ligada a respostas rápidas e intuitivas (Boukes & LaMarre, 2021). Em contextos complexos, tendemos a recorrer ao pensamento emocional, sendo que a forma como a informação é comunicada influencia a nossa perceção e comportamento (Dhanesh & Nekmat, 2019). Assim, o principal desafio da comunicação estratégica da RSC é ultrapassar o ceticismo dos públicos mais envolvidos, recorrendo a narrativas com dados factuais que reforcem a credibilidade da organização, desprezando informações generalizadas (Dhanesh & Nekmat, 2019).

A credibilidade das mensagens é de enorme relevância para o sucesso da RSC (Boukes & LaMarre, 2021; Hoozée & Vangronsveld, 2019), promovendo percepções positivas (Boukes & LaMarre, 2021). As narrativas relacionam-se de forma positiva com a RSC, porém devem ser sustentadas por um texto rico, com personagens altamente identificáveis, linhas de história envolventes, mantendo a credibilidade (Boukes & LaMarre, 2021). Assim, a comunicação da RSC é confiável caso seja percebida como compreensível, verdadeira, sincera e apropriada (Lock & Schulz-Knappe, 2019).

Adicionalmente, o reconhecimento dos benefícios dos relatórios de RSC sustenta a ideia de que as organizações devem divulgar a sua RSC e as empresas que procuram divulgar informações confiáveis, aumentam a credibilidade das suas ações e garantem o alcance de recursos externos (Uyar et al., 2024). Ao fornecer informações sobre a RSC, as organizações aumentam a transparência, constroem confiança e credibilidade, reduzindo a assimetria de informação e potenciando o acesso ao financiamento externo (Uyar et al., 2024).

Ao mesmo tempo, a credibilidade das mensagens é um fator particularmente importante no contexto das redes sociais, sendo uma componente necessária ao sucesso da RSC no ambiente digital (Cordero-Gutiérrez et al., 2024). As redes sociais são uma oportunidade de interação relevante entre as organizações e o público (Fatma et al., 2020), dado que representam um canal de comunicação bidirecional e interativo, ao mesmo tempo que, quando eficazmente gerenciadas, potenciam o impacto das iniciativas de RS e a reputação da organização (Benitez et al., 2020). Por sua vez, as redes sociais podem ser ferramentas capazes de gerar maior visibilidade e credibilidade organizacional, sustentadas pela interatividade com o público (Benitez et al., 2020).

De facto, as redes sociais têm se mostrado um canal de comunicação eficaz na redução do ceticismo, sobretudo quando comparadas com os meios de divulgação mais tradicionais (Dunn & Harness, 2019). Adicionalmente, a comunicação dos meios digitais é menos controlada pelas organizações comparativamente aos meios tradicionais, dado o facto de a comunicação ser multidirecional (Dunn & Harness, 2019). Contudo, as redes sociais são ferramentas comunicacionais benéficas, pois permitem que os *stakeholders* respondam às iniciativas de RSC e criem também elas conteúdo em torno da RS das organizações (Dunn & Harness, 2019).

Em suma, quando uma organização comunica com credibilidade sobre os seus compromissos sociais, os *stakeholders* dão espaço para que as empresas operem na sociedade, daí a sua relevância no contexto organizacional e de RSC (Lock & Schulz-Knappe, 2019). A base das relações com os *stakeholders*, centra-se na construção de confiança, o que significa que a construção de credibilidade depende de um processo de comunicação (Lock & Schulz-Knappe, 2019). Porém, a expectativa em torno das práticas de RS das organizações gerou um crescente ceticismo do público em relação aos esforços sociais de algumas organizações, devido à crença de que as mensagens de RSC estão dissociadas das práticas corporativas (Elving et al., 2015). Neste sentido, as organizações são desafiadas a implementar estratégias de comunicação que garantam a credibilidade da RSC, examinando as mensagens sociais de forma criteriosa (El-Bassiouny et al., 2018), procurando a autenticidade (Pérez, 2019) e optando por meios de comunicação modernos para estabelecer uma relação de comunicação interativa com os *stakeholders*, promovendo o seu envolvimento (Benitez et al., 2020; El-Bassiouny et al., 2018).

3.2 A relevância do *Word of Mouth* na Credibilização da Solidariedade Corporativa

O *Word of Mouth* é uma ferramenta influente, capaz de moldar os comportamentos dos consumidores e a reputação da organização (Hong & Yang, 2009; Zasuwa & Stefanska, 2023), representando uma fonte benéfica competitiva a longo prazo (Dalla-Pria & Rodriguez-de-Dios, 2022; Hong & Yang, 2009). É bastante importante para as organizações apostarem na manutenção da confiança com o público, a fim de garantirem a sua sustentabilidade (Afandi et al., 2023; Rastini & Nurcaya, 2019), recorrendo a uma comunicação de RSC transparente, que contribua para a redução do ceticismo (Kim & Lee, 2018). Neste sentido, o *Word of Mouth* tem se mostrado um elemento fundamental e impactante na credibilidade percebida da organização e na construção de relacionamentos e comportamentos favoráveis com o público em relação às organizações (Oh & Ki, 2019) e às suas iniciativas sociais (Park & kim, 2022).

A perceção da credibilidade das mensagens referentes às atividades sociais de uma organização representa uma componente essencial tanto na resposta dos *stakeholders* como nas suas intenções de divulgar mensagens através do *Word of Mouth* (Dalla-Pria & Rodriguez-de-Dios, 2022). Na verdade, os consumidores estão dispostos a tecer

afirmações positivas sobre os esforços de RSC ou divulgar mensagens como forma de apoiarem causas em que acreditam (Park & kim, 2022).

De facto, o *Word of Mouth*, uma das fontes mais antigas de transmitir informação (Huete-Alcocer, 2017); é um conceito que pode ser definido por: “Uma fonte de informação entre consumidores que envolve pessoas que partilham informação sobre a sua própria avaliação de experiências através da comunicação oral” (Dalla-Pria & Rodriguez-de-Dios, 2022, p.545). Porém, o aparecimento da internet e das plataformas digitais contribuiu para o aumento das opiniões e experiências do público em relação às organizações, promovendo o aparecimento do *Digital Word of Mouth* (Aguirre et al., 2021; ShabbirHusain & Varshney, 2022). De facto, o *Word of Mouth* pressupõe que informações sobre produtos, serviços, organizações, no fundo, informações e experiências sobre um objeto alvo, possam ser transmitidas de um consumidor para outro, pessoalmente ou através de um meio de comunicação digital (Sallam, 2016).

Para além disso, o *Word of Mouth* tem um verdadeiro impacto no comportamento dos consumidores, sobretudo quando referente a produtos ou serviços intangíveis complexos de serem avaliados (Huete-Alcocer, 2017). Por outras palavras, a *Word of Mouth* é verdadeiramente influente na tomada de decisão dos consumidores, podendo influenciá-los positivamente e negativamente (Fatmawati & Fauzan, 2020).

Por um lado, quando as opiniões gerais dos consumidores são positivas em relação à RSC, os *stakeholders* consideram-na mais credível, tornando o *Word of Mouth* relevante na credibilização das mensagens de responsabilidade social das organizações (Dalla-Pria & Rodriguez-de-Dios, 2022). Por outro lado, o *Word of Mouth* negativo ocorre quando os consumidores manifestam a sua insatisfação para com a organização, sendo disseminada de forma bastante rápida entre consumidores e utilizadores (Chung & Lee, 2019; Tosun et al., 2024). O *Word of Mouth* desfavorável pode ser motivada por diferentes aspetos tais como: Incongruência entre a marca/organização e identidade do consumidor, discrepância entre crenças ideológicas e os valores organizacionais, associações negativas presentes na mente do consumidor, e práticas organizacionais compreendidas negativamente (Tosun et al., 2024), sendo fundamental que as empresas compreendam de que forma podem minimizar o envolvimento dos consumidores neste tipo de comunicação (Chung & Lee, 2019).

A RSC percebida está ligada ao *Word of Mouth* positivo, enquanto que a irresponsabilidade social corporativa conduz a sentimentos negativos e à vontade dos consumidores de se envolverem na disseminação da *Word of Mouth* desfavorável à organização (Tosun et al., 2024).

Na verdade, o *Word of Mouth* pode ser visto como um canal de marketing dominado pelo consumidor, o que faz dele uma ferramenta altamente poderosa em relação à credibilidade com que é percebida (Huete-Alcocer, 2017). Para além disso, o *Word of Mouth* é uma ferramenta influente na mudança de atitudes desfavoráveis ou neutras das pessoas para comportamentos favoráveis em relação à organização, pela forma como os julgamentos sobre os produtos, experiências e atitudes são impactados por esta forma de comunicar (Hong & Yang, 2009). Os consumidores preferem fontes informais de comunicação sobre a organização, na medida em que, muitas vezes, o *Word of Mouth* ajuda-os a tomarem uma decisão em torno da organização (Miremadi & Haghayegh, 2022).

Atualmente, a comunicação online cria um ambiente dinâmico onde centenas de milhões de utilizadores interagem constantemente, fomentando a colaboração, a construção de comunidades entre utilizadores, e a comunicação entre indivíduos e organizações (Balaji et al., 2016; Mar García-de los Salmones et al., 2021). Com efeito, a comunicação interativa possibilitada pelas redes sociais, representa uma oportunidade para as organizações comunicarem com os *stakeholders*, sobretudo comparativamente aos meios de comunicação tradicionais, tornando-as um meio atrativo capaz de aprimorar a confiança sobre a organização (Nguyen et al., 2022; Zhang et al., 2024).

Este cenário permite que as organizações divulguem as suas iniciativas de RSC a um público vasto e diversificado (Mar García-de los Salmones et al., 2021; Zhang et al., 2024), sendo que a credibilidade das informações comunicadas tem um impacto crucial na perceção dos consumidores e na adoção do *Word of Mouth* no contexto digital (Biaklova & Te Paske, 2020). Os consumidores podem partilhar informações e comunicar as suas experiências organizacionais, por conta do aparecimento da internet e das redes sociais, a um público bastante amplo, o que reforça a importância do *Word of Mouth* como uma componente de comunicação benéfica para a organização (Kang & Sivadas, 2018).

Efetivamente, as redes sociais permitem que os indivíduos partilhem informações com outros utilizadores e divulguem noções sobre as atividades das organizações, sendo que esta difusão em contexto digital é compreendida pela *Word of Mouth* online (Aguirre et al., 2021). A comunicação realizada em ambiente digital apresenta vantagens em relação ao *Word of Mouth* tradicional, nomeadamente, pela rapidez na disseminação das informações, pela amplitude do alcance das mensagens e pela facilidade de medição, ou seja, é possível ter um maior controlo sobre a forma de apresentação das mensagens, a sua quantidade e a sua permanência online (Nguyen et al., 2022).

Contudo, o *Word of Mouth* que acontece nas redes sociais, difere significativamente do *Word of Mouth* presencial em termos de aspetos como: anonimato, risco social, confidencialidade e liberdade geográfica e espacial (Balaji et al., 2016). Ao comunicarem de forma presencial, as pessoas estabelecem uma comunicação mais próxima, em que a postura e a comunicação não verbal são elementos a considerar, enquanto que, a comunicação nas redes sociais envolve uma comunicação não simultânea, num ambiente de rede de indivíduos (Balaji et al., 2016).

Neste sentido, as organizações precisam de compreender como aumentar a eficácia das práticas de comunicação da RSC, e o *Word of Mouth* gerado pelos consumidores, pode representar tanto uma forma de divulgação das atividades de RS das organizações (Aguirre et al., 2021), como uma fonte influente de mudança de comportamento e tomada de decisão dos consumidores (Castano & Barbosa, 2022; Sallam, 2016).

Deste modo, as estratégias de *Word of Mouth* são relevantes, na medida em que superam a resistência e o ceticismo de alguns consumidores, com custos baixos e uma entrega rápida, sobretudo no ambiente digital (Nguyen et al., 2022; Trusov et al., 2009). A confiança, a identificação do consumidor à marca ou organização, constroem-se através de organizações transparentes e socialmente responsáveis, capazes de promover um *Digital Word of Mouth* positivo (Mim et al., 2022). De facto, os consumidores que confiam na organização têm um motivo para falar sobre os seus atributos positivos e, eventualmente, recomendar a organização, gerando um *Word of Mouth* favorável (Kang & Sivadas, 2018).

Não obstante, a qualidade da mensagem influencia de forma significativa a

credibilidade do *Word of Mouth*, ou seja, se a informação for clara, o conteúdo é comunicado eficientemente e, conseqüentemente, constrói-se credibilidade para os utilizadores agirem ou tomarem uma decisão (Castano & Barbosa, 2022). Para além disso, também a extroversão com que as mensagens são comunicadas tem influência no impacto do *Word of Mouth*, uma vez que a partilha de experiências de forma expressiva, gera credibilidade junto do público (Castano & Barbosa, 2022).

Assim, a reputação da organização impacta diretamente a forma como o público percebe a comunicação da RSC, bem como as intenções dos consumidores em recorrer ao *Word of Mouth* (Vafeiadis et al., 2021). Paralelamente, a identificação que os consumidores desenvolvem com a organização também gera efeitos positivos, como o aumento do apoio organizacional, o fortalecimento do sentimento de lealdade e a promoção de uma maior disseminação espontânea das mensagens organizacionais através da *Word of Mouth* (Vafeiadis et al., 2021).

Em suma, o *Word of Mouth* positivo representa um canal eficaz e credível de transmissão de informações sobre a RSC, uma vez que provém de uma terceira parte, os consumidores, que partilham a sua experiência, de forma intuitiva e que, por isso, aprimoram a confiança do público perante as suas mensagens (Nguyen et al., 2022; Trusov et al., 2009). Por outras palavras, não se espera que os consumidores tenham motivos para enganar os seus pares, tornando as suas informações, normalmente, verdadeiras e por isso confiáveis (Moran & Muzellec, 2017). Ao mesmo tempo, a credibilidade aumenta, em função da quantidade de mensagens partilhadas através do *Word of Mouth* sobre as atividades de RS das organizações, tornando os consumidores mais conscientes socialmente e confiantes no papel da organização na sociedade (Nguyen et al., 2022). Desta forma, o *Word of Mouth*, sobretudo online, torna-se uma estratégia eficaz, na credibilização da RSC e da organização, sendo por isso importante as organizações compreenderem como podem garantir que as suas iniciativas sociais geram um *Word of Mouth* favorável (Dalla-Pria & Rodriguez-de-Dios, 2022), a fim de impactarem a tomada de decisão dos consumidores sobre as organizações (Moran & Muzellec, 2017; Nguyen et al., 2022; Oh & Ki, 2019).

3.3 O papel dos Embaixadores na credibilização da solidariedade corporativa

As organizações enfrentam o dilema de comunicarem a RSC, de forma a promover a confiança do público e reduzir o ceticismo em torno das suas iniciativas sociais (Kim & Lee, 2018; Pressgrove et al., 2022). Neste contexto, a escolha de vozes autênticas e relacionáveis tem gerado um impacto positivo na construção de autenticidade organizacional (Pressgrove et al., 2022). Atualmente, a competitividade no âmbito do terceiro setor tem crescido exponencialmente, obrigando as organizações a utilizarem estratégias que vendam as suas ideias sociais, a posicionarem-se e comunicarem os seus valores, gerando diferenciação e impacto social (Del Mar Garcia de los Salmones et al., 2013).

Neste sentido, as organizações começaram a recorrer a celebridades embaixadoras, tornando-se esta uma ferramenta de marketing bastante habitual no mundo organizacional, nomeadamente na construção de consciencialização social (Del Mar Garcia de los Salmones et al., 2013; Park & Cho, 2015; Schimmelpfenning & Hunt, 2020). Na verdade, o uso de celebridades como estratégia de marketing não é uma prática recente (Erdogan, 1999; Shuart, 2007), e o envolvimento das celebridades para potenciar a associação de marca e a garantia de uma imagem organizacional positiva, tem vindo a aumentar globalmente, canalizando para este efeito orçamentos anuais multimilionários (Jun et al., 2023).

Desta forma, esta prática tem influenciado positivamente os comportamentos e perceções dos consumidores em relação às marcas ou organizações (Takaya, 2019), sendo que os comunicadores de elevada credibilidade, são mais prováveis de influenciar as perceções e os comportamentos das audiências (Del Mar Garcia de los Salmones et al., 2013; Pressgrove et al., 2022). Deste modo, também as organizações sem fins lucrativos têm apostado na colaboração com celebridades, por exemplo, para estarem presentes na realização de angariação de fundos, a fim de atrair e sensibilizar o público para questões sociais (Del Mar Garcia de los Salmones et al., 2013; Park, 2016).

O termo celebridade embaixadora pode ser definido por: “Qualquer indivíduo que goza de reconhecimento público e que usa esse reconhecimento em nome de um bem de consumo” (McCracken, 1989, p.310). De facto, as celebridades possuem competências

de comunicação de massas, podem chegar a uma larga audiência, daí a aposta das organizações na colaboração e envolvimento com as celebridades para benefício social e organizacional (Del Mar Garcia de los Salmenes et al., 2013). As associações de organizações a celebridades, podem potenciar tanto o aumento do conhecimento da marca entre os consumidores, como provocar mudanças em torno da credibilidade percebida, notoriedade organizacional (Hussain et al., 2020; Jun et al., 2023) atitudes de marca (Jun et al., 2023) ou mudanças comportamentais em torno da organização (Duthie et al., 2017).

De facto, o envolvimento das celebridades representa uma ferramenta promocional e atrativa ao público (Del Mar Garcia de los Salmenes et al., 2013; Thamaraiselvan et al., 2017). Contudo, é relevante ter em conta que as causas sociais são reforçadas quando as características das celebridades embaixadoras são, cautelosamente, combinadas com a imagem da organização (Park & Cho, 2015). Adicionalmente, a forma como o público percebe a celebridade em questão pode ser transferida para a organização, por outras palavras, o público associa as celebridades às marcas que elas defendem (Kim & Ferguson, 2019). No fundo, as organizações e as celebridades estão conectadas por ligações associativas, o que significa que, ao pensar numa celebridade, o consumidor pode recordar a marca ou organização a que esta se associa, ao mesmo tempo, o inverso também se verifica, quando um consumidor pensa numa marca/organização, a celebridade a ela associada pode surgir-lhe em pensamento (Hussain et al., 2020). Perante esta realidade, as associações de celebridades embaixadoras a organizações podem gerar benefícios organizacionais ou prejudicar a organização (Schartel Dunn & Nisbett, 2023).

Para além disso, é importante considerar que os atributos pessoais, o desempenho e a vida pública e privada das celebridades são atributos consideráveis na preferência dos consumidores por marcas e organizações a que estas estão associadas (Hussain et al., 2020).

Na era tecnológica e das redes sociais, a barreira anteriormente estabelecida entre utilizadores e celebridades esbate-se (Kowalczyk & Pounders, 2016; Zhang & Hung, 2020), dado que atualmente esta relação é mais imediata, instantânea e os consumidores têm mais oportunidades para criar intimidade e envolvimento com as celebridades (Kowalczyk & Pounders, 2016). As informações sobre determinadas celebridades, tornam-se abundantes e bastante disponíveis (Kowalczyk & Pounders, 2016), até porque

qualquer pessoa pode tirar fotografias de celebridades, publicá-las, tornando-as rapidamente virais e possibilitando que os consumidores tenham mais conhecimento sobre as escolhas e o cotidiano destas figuras (Zhang & Hung, 2020). Por sua vez, as celebridades têm feito uso das redes sociais como forma de discutir a sua vida quotidiana, opiniões públicas, sentimentos e reflexões pessoais, dando-se a conhecer para além da sua representação mediática (Zhang & Hung, 2020).

Na verdade, o ambiente de envolvimento e a ligação entre celebridades e consumidores alteraram-se por completo com o aparecimento da internet e das redes sociais, criando uma comunicação mais direta e mais atualizada ao nível de informações sobre celebridades, a que qualquer pessoa pode aceder (Kowalczyk & Pounders, 2016). Ao mesmo tempo, esta disseminação rápida de informações através das redes sociais, permite que as associações entre marcas e celebridades ganhem também a atenção dos utilizadores (Zhang & Hung, 2020).

Adicionalmente, os motivos altruístas das celebridades para defenderem uma causa e associarem-se a uma organização ou marca nesta defesa, têm impacto na credibilidade com que tanto uma como outra são percecionadas (Park & Cho, 2015). É também importante considerar dois modelos relevantes na compreensão da eficácia das celebridades como fontes de comunicação: o modelo da credibilidade da fonte e o modelo da atratividade da fonte (Lee et al., 2022). A teoria da credibilidade da fonte, proposta por Hovland, Jannis e Kelly em 1963, argumenta que os recetores têm mais propensão para serem persuadidos, quando a fonte da mensagem transmitida é tida como credível (Umeogu, 2012). Por outras palavras, as celebridades consideradas credíveis afetam positivamente a eficácia de campanhas de marketing (Duthie et al., 2017), ou seja a credibilidade da fonte é um aspeto impactante na eficácia de uma mensagem (Seiler & Kucza, 2017).

Para além disso, o modelo é sustentado por duas importantes dimensões, a confiabilidade e o conhecimento/competência especializada da fonte (Deshbhag & Mohan, 2020; Lee et al., 2022; Seiler & Kucza, 2017; Umeogu, 2012). A confiabilidade refere-se à honestidade, integridade e credibilidade, sendo uma componente dependente da perceção do público-alvo (Erdogan, 1999; Sari et al., 2021).

No fundo, refere-se ao nível de confiança que o comunicador transmite à audiência, que torna posteriormente a mensagem aceite (Sari et al., 2021). Já a competência da fonte é também um elemento a considerar no impacto da credibilidade da mensagem, podendo ser definida como uma medida que considera se o comunicador é uma fonte de afirmações válidas sobre um determinado objeto (Deshbhag & Mohan, 2020). Com isto não significa que o comunicador tem de ser especializado na matéria, mas que os recetores têm de o perceber como uma fonte competente (Deshbhag & Mohan, 2020), ou seja, conhecedora e experiente (Sari et al., 2021).

O modelo da atratividade da fonte pressupõe que o recetor ou consumidor sente atração em três componentes distintas relativamente à fonte que transmite a mensagem: Semelhança, familiaridade e simpatia, tornando estes elementos influentes na eficácia da comunicação (Frank & Mitsumoto, 2023; Seiler & Kucza, 2017). A atratividade de um embaixador é um elemento poderoso e influente no sucesso das mensagens comunicadas, podendo a atração manifestar-se através da aparência física ou das coisas de que gosta, que têm em comum com os utilizadores ou o estilo de vida sentido pelos consumidores (Sari et al., 2021). Caso os consumidores, considerem uma celebridade semelhante a eles, se estiverem familiarizados com a mesma e se gostarem dela, tenderão a considerá-la atraente, impactando positivamente a perceção dos consumidores sobre a marca/organização a ela associada (Hassan & Mohammed, 2016).

De facto, a autenticidade da RS das organizações não é uma condição suficiente para que as audiências a percebam como credível, uma vez que o público suspeita, muitas vezes, das iniciativas sociais das organizações, vendo-as como exibicionistas e não como altruístas (Hwang et al., 2017). Aliado à crescente desconfiança dos indivíduos nas organizações, o público tem dado mais atenção a informações de amigos e pessoas que para eles são consideradas fontes credíveis (Cheng et al., 2021), na medida em que estas reduzem incertezas e aumentam a credibilidade (Hussain et al., 2020). As celebridades são vistas, geralmente, como fontes credíveis pelo público (Hassan & Mohammed, 2016), sendo que quanto maior for a credibilidade do empenho humanitário da celebridade e a sua exposição pública, maior também será o apelo do seu capital de solidariedade (Campanella, 2019).

Assim, o apoio de celebridades às marcas e organizações representa uma parte

integrante das estratégias de marketing, dado que representa uma associação positiva e poderosa para a credibilidade das organizações e das suas iniciativas sociais (Schartel Dunn & Nisbett, 2023).

3.4 A importância das Parcerias Estratégicas na credibilização da solidariedade corporativa

A complexidade no âmbito da RSC, tem levado as organizações a procurar novas formas de parceria e colaboração (Jamali et al., 2011). Neste contexto, o desenvolvimento de parcerias estratégicas tem vindo a evoluir, representando um mecanismo eficaz para lidar com problemas complexos de ação coletiva e ultrapassar desafios comuns (Jamali et al., 2011), quando são sustentadas por relações de confiança mútuas capazes de implementar mudanças em conjunto na sociedade (Jayaraman et al., 2018). O surgimento da RSC no setor privado, aumentou o interesse destas organizações em cooperarem com associações sem fins lucrativos, através da construção de parcerias intersectoriais (Herlin, 2015). Esta colaboração potencia a reputação das organizações, pelo capital social que advém da parceria (Herlin, 2015), ao mesmo tempo que traz benefícios para as associações sem fins lucrativos, que desenvolvem competências profissionais, ganham credibilidade e legitimidade aos olhos de outros *stakeholders* (Austin, 2000; Herlin, 2015).

De facto, a consciência de que as soluções tradicionais de um só setor são, muitas vezes, insuficientes na resposta aos crescentes desafios sociais, contribuiu para aumentar a atenção sobre a necessidade de criar uma ação conjunta entre diferentes atores (Aray et al., 2023; Barroso-Mendéz et al., 2014). Naturalmente, a agenda social tornou-se uma questão estratégica para as organizações (Nijhof et al., 2008; Walters & Anagnostopoulos, 2012), promovendo o pensamento sobre questões sociais que, automaticamente, não estavam na ordem do dia a dia das organizações, a fim de garantirem a sua sobrevivência e competitividade no mercado (Nijhof et al., 2008). Nestas circunstâncias, o desenvolvimento de parcerias contribuiu para o necessário afastamento de uma abordagem meramente filantrópica das empresas, para uma decisão organizacional de implementação da RSC de forma estratégica (Walters & Anagnostopoulos, 2012).

Perante esta realidade, as organizações precisaram de se posicionar, criando processos de interação com Organizações Não Governamentais (ONG), atores privados e públicos, com o intuito de articular as novas responsabilidades (Nijhof et al., 2008; Rayne et al., 2020). Consequentemente, o pleno desenvolvimento da RSC exige das organizações o envolvimento com intervenientes, que ultrapassam os seus sistemas habituais de produção e consumo, o que reforça a implementação de parcerias com atores sociais uma condição indispensável para o envolvimento das empresas em práticas de RS (Nijhof et al., 2008).

Assim, surgem as parceiras entre empresas e organizações sem fins lucrativos, que, de forma paralela, colaboraram entre os espaços privados e não lucrativos, com o objetivo comum de melhorar o bem-estar da sociedade (Barroso-Méndez et al., 2014). Segundo a perspetiva das empresas, o relacionamento com organizações sem fins lucrativos representa uma oportunidade para as organizações compreenderem de forma mais aprofundada questões sociais, captando os benefícios dos conhecimentos e infraestruturas do parceiro (Remund & McKeever, 2018).

A construção de parcerias entre empresas e organizações sem fins lucrativos evoluiu também como uma resposta à crescente desconfiança do público sobre as motivações das empresas em aderirem à RSC (Mutch & Aitken, 2009). Neste sentido, as empresas podem tirar partido da imagem de confiança e da experiência das organizações sem fins lucrativos, de forma a atenuar o ceticismo de alguns consumidores (Rim et al., 2016). O desenvolvimento destas parcerias pode contribuir para aprimorar a reputação organizacional (Mutch & Aitken, 2009), criar benefícios simbólicos, ao gerar associações e sentimentos intangíveis, proporcionando a identificação do consumidor com a empresa (Rim et al., 2016). Adicionalmente, o reforço tanto de comportamentos positivos em relação à organização e a *Word of Mouth* favorável, advém também da construção de parcerias de RSC, daí a sua pertinência (Rim et al., 2016).

Efetivamente, as parcerias de RSC, entendidas como a colaboração estratégica entre empresas e organizações sem fins lucrativos, implicam que os riscos, os recursos e as competências sejam partilhados, em detrimento do desenvolvimento de projetos que beneficiam tanto cada parceiro como a comunidade (Labib Eid & Robert Sabella, 2014; Rim et al., 2016). O desenvolvimento de parcerias bem-sucedidas ocorre segundo uma

linha contínua de progresso sustentada por diferentes fases ou etapas das quais a parceria progride (Barroso-Méndez et al., 2014). O primeiro estado é chamado de estado filantrópico, o segundo corresponde à fase transacional e o último denomina-se estado de integração (Austin, 2000; Barroso-Méndez et al., 2014). Na primeira fase, a relação sustenta-se principalmente na ideia da existência de um dador e de um beneficiário de uma instituição de caridade; a segunda fase progride, existindo trocas de recursos focados em atividades específicas, envolvendo o desenvolvimento de projetos, com objetivos e prazos a considerar; e a terceira etapa pressupõe a criação de valor de forma conjunta, existindo um elevado nível de participação, são trocados múltiplos recursos, promovendo uma relação estratégica e valorativa (Austin, 2000; Barroso-Méndez et al., 2014). O nível estratégico mais elevado de interação ao nível do desenvolvimento da parceria é o terceiro estado, onde as missões, as pessoas e as atividades dos parceiros começam a fundir-se, potenciando uma ação mais coletiva e a integração organizacional (Austin, 2000).

Contudo, as parcerias de sucesso pressupõem que as empresas queiram verdadeiramente fazer a diferença nos domínios em que se comprometem a trabalhar, a fim de beneficiarem tanto os parceiros como a sociedade (Jayaraman et al., 2018). Por sua vez, a capacidade de colaboração gera várias formas de valor, contribuindo para que as parcerias passem de meramente filantrópicas a integradoras (Jayaraman et al., 2018).

Com efeito, as ONG, cresceram em importância, representando uma voz nos debates sociais e um grupo de *stakeholders* para as organizações (Chaudhri & Hein, 2021; Schade et al., 2022). Neste contexto, são consideradas uma força motriz na implementação de programas, sobretudo pela credibilidade com que geralmente são percecionadas (Schade et al., 2022), contribuindo para a eficácia das iniciativas de responsabilidade social das empresas (Jayaraman et al., 2018), que têm como objetivo principal promover o bem-estar social dos locais onde operam (Wirba, 2023). Para além disso, as parcerias de organizações com ONG, incluem a colaboração com o objetivo de promover impacto social positivo e desenvolver um caminho para a mudança social (Chaudhri & Hein, 2021).

Na verdade, a adaptação entre as organizações envolvidas em parcerias nem sempre é fácil, sendo necessário abordar vários fatores para que a parceria possa atingir os seus objetivos, como por exemplo, a coerência entre visão, missão e valores, a fim de garantir

que os objetivos são partilhados por ambas as partes da parceria (Abidin & Gunawan, 2024). Neste sentido, é necessário compreender que a gestão de parcerias representa apenas uma parte da equação do sucesso destas colaborações, sendo também a comunicação destas sinergias intersectoriais, impactante tanto no sucesso da parceria, como na vontade futura de organizações sem fins lucrativos participarem em atividades semelhantes de RSC (Harrison, 2021).

Considerando também o ceticismo dos consumidores sobre a RS de algumas organizações, é fundamental que as organizações sem fins lucrativos estejam atentas à forma como as iniciativas são comunicadas, a fim de garantir que o seu envolvimento é claro e fundamentado (Harrison, 2021). A reputação dos parceiros deve ser um critério de motivação para a escolha de parcerias, tanto relativamente a organizações sem fins lucrativos como a organizações privadas, embora seja possível através da comunicação ultrapassar consequências prévias de reputação negativa por parte de um dos parceiros (Harrison, 2021).

Por sua vez, a comunicação é fulcral para o sucesso das parcerias de RSC, na medida em que também o nível de consciencialização sobre a colaboração entre organizações, depende do grau de exposição e do envolvimento dos diferentes canais de comunicação (Rayne et al., 2020).

Em suma, a construção de parcerias de RSC promove a credibilidade partilhada, reforça a imagem e a visibilidade organizacional, gerando comunicações eficientes (Rim et al., 2016), por outras palavras, podem representar parte da estratégia de RSC (Kaddouri, 2017; Walters & Anagnostopoulos, 2012), assegurando a vantagem competitiva e o aumento de legitimidade da organização (Walters & Anagnostopoulos, 2012). O desenvolvimento e manutenção de parcerias é um processo dinâmico, dado que envolve partes de vários setores, com culturas e visões distintas, contudo, pode contribuir eficazmente para um processo de diálogo com os *stakeholders*, alargando o debate sobre a responsabilidade social das empresas (Kaddouri, 2017). Paralelamente, as parcerias colaborativas no âmbito da RSC potenciam a diversidade dos canais de comunicação e reforçam a credibilidade das mensagens, gerando valor através da combinação de competências, recursos e objetivos entre os parceiros, o que resulta em benefícios tanto para um vasto leque de *stakeholders* como para a sociedade em geral (Kaddouri, 2017).

Capítulo 4: Considerações Finais e Modelo Conceptual

A presente revisão de literatura explora conceitos fundamentais para compreender o papel da comunicação estratégica na credibilização da solidariedade corporativa. Numa primeira instância, analisa o conceito de RSC e a forma como se tornou uma dimensão estratégica indispensável ao mundo das organizações, evoluindo de uma perspectiva filantrópica para uma abordagem integrada na identidade, imagem e reputação organizacional (Bolton & Park, 2022; Camilleri et al., 2023; De Rock et al., 2016; Deng & Xu, 2017; Khan et al., 2012; Tourky et al., 2020; Walters & Anagnostopoulos, 2012). A RSC deixou de ser encarada como uma obrigação legal das empresas, transformando-se para responder às crescentes expectativas sociais, que exigem das organizações um compromisso efetivo no desenvolvimento da sociedade e na promoção do seu bem-estar (Bhoir & Kambale, 2024; Carroll, 2015; Khan et al., 2012; Lim & Greenwood, 2017).

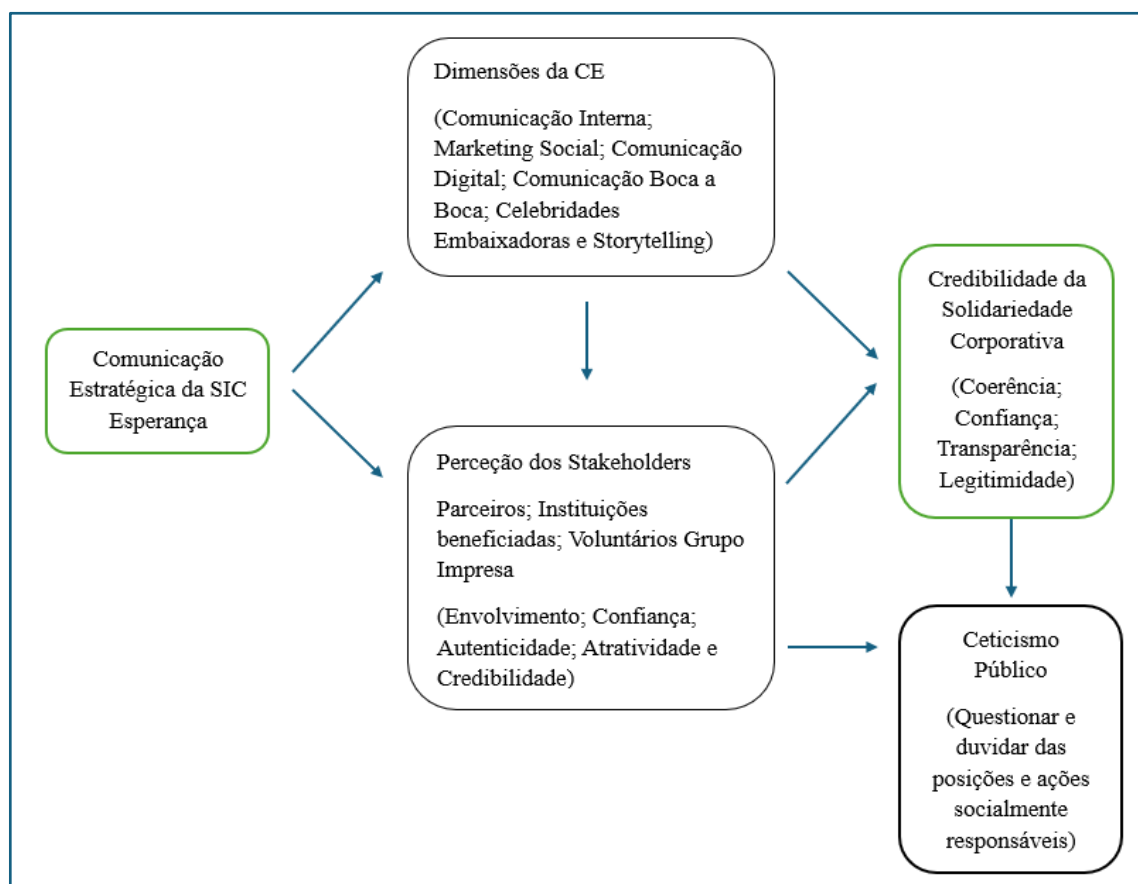
Paralelamente a este aumento de expectativas, emergem também desafios de credibilidade, relevância e coerência, que alimentam o ceticismo do público (Abernathy et al., 2017; Dhanesh & Nekmat, 2019; Elving et al., 2015; Lim & Jiang, 2021) . Assim, comunicar a RSC, de forma credível, atendendo à transparência, adequando a linguagem às práticas socialmente responsáveis, revela-se essencial para promover o envolvimento dos *stakeholders* e reduzir a desconfiança (Ajavi & Mmutle, 2021; Nielson & Thomsen, 2017; Torelli, 2021). Contudo, a comunicação da RSC representa também um desafio, porque nem sempre se traduz em percepções positivas por parte do público, sendo essencial compreender como utilizá-la de forma a promover a credibilidade e afastar o ceticismo (Kim & Lee, 2018; Pressgrove et al., 2022; Villagra et al., 2016).

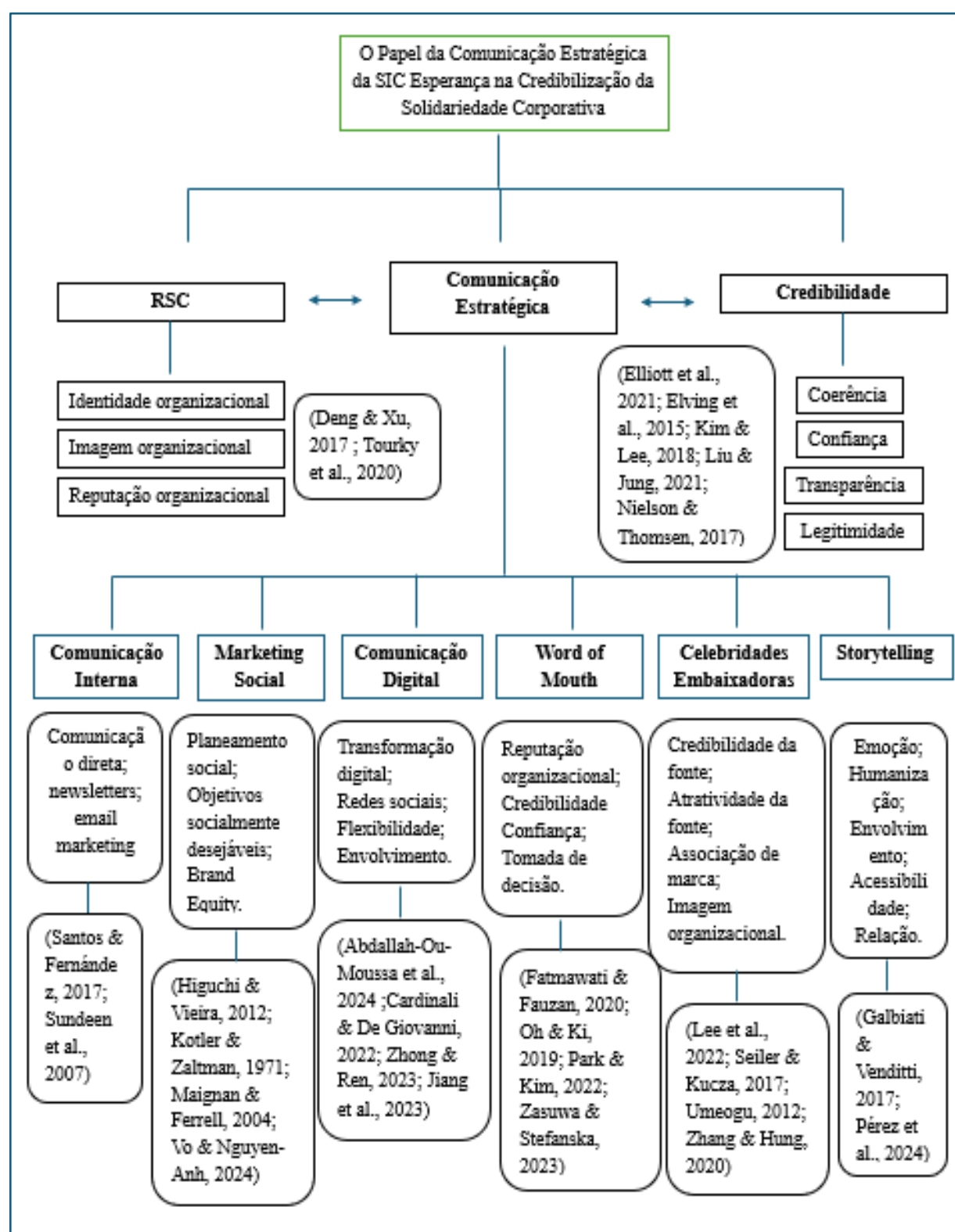
Neste sentido, a revisão de literatura aborda diferentes dimensões da comunicação estratégica: comunicação interna; comunicação digital; marketing social; *Word of Mouth*; utilização de celebridades embaixadoras e *Storytelling*, analisando o seu papel na construção de credibilidade junto dos *stakeholders*. A literatura destaca que a credibilidade percebida das ações solidárias depende não só das práticas desenvolvidas, mas também da forma como são comunicadas, exigindo compreensão sobre estratégias que considerem riscos, oportunidades e coerência entre prática e discurso organizacional.

Apesar da existência de alguma investigação conduzida em torno da RSC e comunicação estratégica em contextos empresariais internacionais, existe ainda pouca investigação sobre instituições solidárias integradas em grupos de media em Portugal, como a SIC Esperança. Deste modo, a presente investigação procura compreender como a comunicação estratégica da SIC Esperança contribui para a credibilização dos seus projetos sociais, explorando as oportunidades e desafios associados. Pretende-se analisar como as estratégias de comunicação adotadas pela SIC Esperança influenciam a perceção da credibilidade dos seus projetos solidários, considerando a perspetiva interna, através de entrevistas conduzidas à Diretora Executiva e à Gestora de Marca, e a perspetiva de diferentes *stakeholders*, como parceiros estratégicos, instituições beneficiadas e voluntários do Grupo Impresa.

Os modelos conceptuais apresentados sintetizam os conceitos-chave explorados na revisão de literatura que orientam a investigação: **RSC - Identidade, Imagem e Reputação organizacional** - (Deng & Xu, 2017; Tourky et al., 2020); **Dimensões da Comunicação Estratégica** – Comunicação Interna (Santos & Fernández, 2017; Sundeen et al., 2007); Marketing Social (Higuchi & Vieira, 2012; Kotler & Zaltman, 1971; Maignan & Ferrell, 2004; Vo & Nguyen-Anh, 2024); Comunicação Digital (Abdallah-OuMoussa et al., 2024; Cardinali & De Giovanni, 2022; Zhong & Ren, 2023; Jiang et al., 2023); *Word of Mouth* (Fatmawati & Fauzan, 2020; Oh & Ki, 2019; Park & Kim, 2022; Zasuwa & Stefanska, 2023); Celebridades Embaixadoras (Lee et al., 2022; Seiler & Kucza, 2017; Umeogu, 2012; Zhang & Hung, 2020) e Storytelling (Galbiati & Venditti, 2017; Pérez et al., 2024) e **Credibilidade da Solidariedade Corporativa** - Coerência, confiança, transparência e legitimidade - (Elliott et al., 2021; Elving et al., 2015; Kim & Lee, 2018; Liu & Jung, 2021; Nielson & Thomsen, 2017).

Figura 1: Quadros Conceptuais de Suporte





Parte II: Memória Descritiva

Capítulo 5: Memória Descritiva do Estágio SIC Esperança

5.1 Contextualização do Grupo Impresa

O Grupo Impresa é um Grupo de comunicação social português, que nasceu em 1991, impulsionado pelo aparecimento do Jornal Expresso em 1973. Posteriormente, criou o primeiro canal de televisão privado em Portugal: a SIC (Sociedade Independente de Comunicação), ganhando importância e destaque no meio audiovisual português. No fundo, o Grupo Impresa nasceu com o Expresso, cresceu com a SIC e é hoje um universo. Neste sentido, o Grupo mantém atividade em três áreas de negócios distintas: SIC, Impresa Publishing e Impresa digital, áreas estas que abrangem:

- SIC: Diariamente, produz oito canais distintos, os generalistas: SIC e SIC Internacional, e os canais temáticos: SIC Notícias, SIC Mulher, SIC Radical, SIC Caras, SIC K e SIC Novelas. O Grupo Impresa é a empresa de comunicação social portuguesa com o maior número de canais de televisão e a emitir além fronteiras, tendo seis canais que são emitidos internacionalmente. Os canais SIC são transmitidos em onze países diferentes: França, Suíça, Luxemburgo, Andorra, Alemanha, EUA, Canadá, Brasil, Austrália, Moçambique e Cabo Verde.
- Imprensa Publishing: Responsável pela edição de publicações, como o jornal Expresso e as revistas Blitz, Boa cama boa mesa, Caras, Carasdecoração, Activa, Jornal de Letras, Courier Internacional, Visão, telenovelas e Tvmais.
- Imprensa Digital: Restruturação de equipas, métodos, produção de notícias, a fim de entrar organizadamente nos conteúdos digitais. O Grupo aposta no desenvolvimento de conteúdos criativos concretizados no ambiente digital, na área da televisão, revistas, jornais e outras participações. Neste domínio, o Atelier Impresa é responsável pelo desenvolvimento de estratégias de comunicação assentes na criatividade e na diferenciação, a fim de prestar um serviço de qualidade às empresas. Cria conteúdos únicos, sustentados na experiência do Grupo, capazes de fortalecer as marcas e impactar as pessoas. Em 2022, o Grupo decidiu fundir o Atelier Impresa com a área de Branded Content, criando uma nova unidade: Atelier Impresa Branded Content. Esta nova unidade de criatividade, média e produção oferece uma resposta

integrada aos desafios das marcas, sejam eles corporativos ou comerciais, reunindo uma equipa multidisciplinar, entre criativos, produtores, gestores de projeto e de media, designers, “storytellers” a fim de garantir o sucesso das marcas.



Fonte 1: Website oficial Grupo Impresa

- **Missão, Visão e Valores do Grupo**

A missão do Grupo Impresa é contribuir diariamente para uma sociedade livre, esclarecida e realizada, procurando entreter e que as pessoas se sintam melhor consigo próprias. O objetivo é aprofundar e melhorar a relação com quem vê e lê os conteúdos produzidos pelas diferentes áreas do Grupo, cativando e surpreendendo, criando comunidades baseadas em emoções e valores que devem ser cultivados permanentemente. Construir um país e um mundo melhores, é uma missão que dá sentido ao dia a dia de todos os colaboradores do Grupo Impresa. Adicionalmente, os valores que movem o grupo Impresa são: Credibilidade, Qualidade, Inovação, Modernidade, Diversidade, Dinamismo e Proximidade.

5.2 Grupo Impresa e SIC Esperança

Desde a sua fundação, o Grupo Impresa procurou implementar na sua estratégia de atuação e gestão organizacional, preocupações de natureza social, promovendo e

desenvolvendo iniciativas sustentáveis, a nível económico, ambiental, cultural e social. A solidariedade nunca foi encarada pelo grupo Impresa como uma forma de filantropia, mas como uma prática de responsabilidade social e um compromisso perante os diferentes *stakeholders*, incentivando-os a agirem de acordo com uma conduta responsável socialmente. Desta forma, é fundada a 6 de outubro de 2003 a SIC Esperança com o principal objetivo de centralizar e expandir a intervenção na área social. No ano de 2007, a SIC Esperança é reconhecida como uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), de utilidade pública, vinculada ao Grupo Impresa, sendo a única em Portugal integrada num grupo de comunicação social.

5.3 SIC Esperança

5.3.1 Missão, Visão e Valores

A SIC Esperança tem como missão impulsionar o desenvolvimento social, sensibilizando a sociedade para os desafios sociais, ao mobilizar recursos, apoiar e desenvolver soluções inovadoras que gerem impacto positivo, sustentável e duradouro nas comunidades. Através do desenvolvimento de parcerias estratégicas com empresas, fundações, municípios, escolas e outras entidades, a organização mobiliza recursos financeiros e humanos, impulsionando a participação ativa da sociedade civil. Desta forma, a SIC Esperança contribui para a construção de um país mais justo e equitativo, onde todas as pessoas têm acesso às melhores oportunidades e condições dignas para o seu desenvolvimento.

A atuação da organização rege-se pelos seguintes valores: Integridade; Compromisso; Transparência; Confiança; Inovação; Rigor; *Accountability* e Sustentabilidade.

5.3.2 Fontes de Financiamento

A SIC Esperança mantém independência financeira do Grupo Impresa, assegurando a sua sustentabilidade através de diferentes fontes de financiamento tais como: consignação do IRS; venda de eletricidade proveniente de sistemas fotovoltaicos; doações no âmbito da responsabilidade social corporativa; angariação direta junto da sociedade portuguesa e candidaturas a linhas de financiamento nacionais e internacionais.

5.3.3 Apoio do Grupo Impresa

Ao integrar o Grupo Impresa, a SIC Esperança beneficia da otimização de alguns recursos, nomeadamente: Capacidade e alcance do Grupo para mobilizar meios; Divulgação e comunicação de mensagens essenciais; Sensibilização da sociedade para iniciativas da SIC Esperança e dos seus parceiros. Adicionalmente, o Grupo Impresa cede à SIC Esperança as suas instalações, acesso aos meios de comunicação, disponibilização de áreas de apoio e das “caras SIC” para apoiar iniciativas da instituição.

5.3.4 Estratégias e Áreas de atuação

Com um forte compromisso com a educação, a inclusão social e a sustentabilidade, a SIC Esperança foca-se em desenvolver e apoiar projetos que melhorem a qualidade de vida das populações mais vulneráveis, promovendo a igualdade de oportunidades e a responsabilidade social.

Até 2015, a SIC Esperança definia anualmente um tema orientador que guiava a sua atuação ao longo do ano. Após a escolha da temática, a organização realizava uma investigação aprofundada de instituições cujas áreas de intervenção se enquadrassem com o tema escolhido, sendo-lhes solicitados projetos sustentáveis de serem concretizados. Ao mesmo tempo, a SIC Esperança desenvolvia projetos de raiz, procurando parceiros que garantissem a sua implementação.

Atualmente, já não existe a definição de uma temática anual fechada, contudo os projetos desenvolvidos mantêm-se alinhados com uma estratégia organizacional definida, contribuindo para a construção de uma imagem coerente, credível e de confiança junto dos diferentes *stakeholders*. Desta forma, a seleção de projetos está dependente de um conjunto de critérios internos, considerando como fatores prioritários o impacto real junto dos beneficiários e a autossustentabilidade.

Em 2023, a SIC Esperança redefiniu a sua estratégia, focando-se em três grandes áreas de intervenção: Educação, Sustentabilidade e Voluntariado. Esta transformação estratégica tem em vista uma abordagem integrada, orientada para mudanças estruturais, otimização de recursos e maximização do impacto nas comunidades. Neste sentido, a SIC Esperança tem procurado reduzir o número de projetos que desenvolve, tendo como área de atuação prioritária a Educação. Este foco não só responde a uma preocupação premente da sociedade

portuguesa, como também alinha a SIC Esperança com a missão de equidade de oportunidades para crianças e jovens em todo o país.

Tendo a Educação um papel central no desenvolvimento social e económico de qualquer sociedade, é através dela que se criam ciclos de pobreza, se criam bases para a inovação e se constrói uma cidadania mais ativa e consciente. Desta forma, a SIC Esperança quer continuar a garantir que nenhuma criança ou jovem é prejudicada por falta de condições adequadas ao seu percurso educativo.

Atualmente, a SIC Esperança conta, assim, com três projetos centrais, que refletem as suas três áreas de atuação estratégica: “Dinheiro Miúdo para os Miúdos”; “Terceiro Setor Mais Sustentável” e “Clube de Voluntários SIC Esperança”.

5.3.5 Projetos SIC Esperança

- **Dinheiro Miúdo para os Miúdos**

O projeto “Dinheiro Miúdo para os Miúdos” é uma campanha anual de âmbito nacional, que tem como propósito angariar fundos para apoiar projetos que promovam a melhoria da Educação em Portugal. Com o objetivo de mobilizar a sociedade em torno da Educação, a iniciativa envolve uma enorme diversidade de participantes, tais como: indivíduos, empresas, municípios, escolas, universidades, voluntários e outras organizações. O projeto pretende fomentar a participação ativa através de voluntariado, doações monetárias ou em espécie e da organização de ações de angariação de fundos.

A campanha pretende apoiar e viabilizar iniciativas que melhorem e transformem a educação, seja através da inovação pedagógica, da implementação de novas tecnologias ou da adaptação de espaços de aprendizagem. No fundo, a campanha contribui para projetos que tenham em vista uma educação de qualidade, inclusiva e acessível a todas as crianças, independentemente do contexto educacional em que se inserem ou das suas condições e características individuais.

Na edição de 2024, a campanha destinava-se a angariar fundos para melhorar as condições de ensino-aprendizagem, promovendo a equidade de oportunidades para crianças do pré-escolar e do 1º ciclo do ensino básico. Os recursos arrecadados são aplicados na requalificação de escolas, financiamento de pequenas obras, aquisição de material didático

e equipamentos essenciais, proporcionando um ambiente mais seguro, estimulante e adequado ao desenvolvimento e à aprendizagem das crianças.

Nos dois primeiros anos de atuação, a campanha mobilizou mais de 600 voluntários, estabeleceu parcerias com 36 empresas, beneficiando diretamente 5.940 alunos em 47 escolas espalhadas pelo país. O esforço coletivo em torno da campanha demonstra o impacto transformador da solidariedade na construção de um futuro mais justo e igualitário para as crianças.

- **Terceiro Setor Mais Sustentável**

O “Terceiro Setor Mais Sustentável” é uma iniciativa da SIC Esperança que apoia organizações sem fins lucrativos na sua transição energética, ajudando-as a adotar práticas mais sustentáveis, reduzir custos e combater a pobreza energética. Atuando tendo em consideração o compromisso da SIC Esperança com a sustentabilidade, esta iniciativa pretende contribuir para uma sociedade mais equilibrada e menos dependente dos elevados custos da energia. Para isso, oferece soluções práticas que promovem a eficiência energética, como a instalação de painéis fotovoltaicos e a adaptação das instituições à mobilidade elétrica.

O projeto teve início em 2024, sendo que até ao momento foram instalados painéis solares de autoconsumo em 26 edifícios de organizações sem fins lucrativos, espalhados por 11 distritos do país.

Através de um modelo “chave na mão” e sem necessidade de investimento inicial, o projeto reforça a sustentabilidade do terceiro setor em Portugal, contribuindo para que as instituições possam investir mais recursos nas suas atividades sociais. Por outras palavras, o projeto promove um impacto positivo tanto no meio ambiente quanto na comunidade, fortalecendo a resiliência das instituições do terceiro setor.

- **Clube de Voluntários SIC Esperança**

O Clube de Voluntários SIC Esperança, criado em 2024, é uma iniciativa da organização que pretende mobilizar indivíduos e entidades, públicas e privadas, a participar nas iniciativas SIC Esperança.

O principal objetivo do Clube de Voluntários é apoiar as diversas iniciativas desenvolvidas pela SIC Esperança com um impacto de âmbito nacional, especialmente nas áreas da Educação e da Sustentabilidade ambiental. Ao mesmo tempo, o Clube pretende criar mobilização social em torno da solidariedade, através da criação de uma plataforma, com vista a desenvolver a sociedade.

O Clube promove diversas iniciativas, incluindo apoio a instituições sociais, projetos ambientais e campanhas de angariação de fundos, reforçando o espírito solidário e a cidadania ativa. Atualmente, desde a sua criação, o clube de voluntários já reuniu 160 voluntários inscritos, realizou 7 ações e contou com a participação ativa de 15 voluntários.

Efetivamente, o Clube de Voluntários SIC Esperança pretende expandir a sua atuação, diversificando as ações que o clube disponibiliza, envolvendo mais pessoas e construindo uma sociedade mais justa e sustentável.

5.3.6 Parcerias Estratégicas

A SIC Esperança tem procurado gerar um impacto positivo na sociedade através do desenvolvimento de parcerias estratégicas que desempenham um papel essencial na sua atividade. Estas parcerias ampliam o alcance dos projetos da instituição e permitem aumentar significativamente o número de instituições e pessoas apoiadas.

Os principais parceiros da SIC Esperança são, por um lado, as empresas, que contribuem com financiamento para os projetos; e, por outro, as instituições no terreno, responsáveis pela implementação dessas iniciativas. Além disso, existem parcerias resultantes da iniciativa das próprias empresas, que recorrem à SIC Esperança como uma forma de concretizar as suas estratégias de responsabilidade social.

Neste sentido, a SIC Esperança propõe projetos alinhados com as áreas de intervenção com as quais as empresas mais se identificam, ou define em conjunto com estas a forma de atuação mais adequada. Da mesma forma, as empresas podem procurar a SIC Esperança com o objetivo de construir, em conjunto, um plano de intervenção que lhes permita exercer a sua responsabilidade social de forma exímia, transparente e impactando positivamente a sociedade.

Atualmente, a SIC Esperança já estabeleceu relações colaborativas com 468 parceiros, contribuindo para apoiar 4670 instituições, 562 projetos e mais de 1 milhão e meio de pessoas.

5.4 Estágio Curricular SIC Esperança

O estágio curricular realizado na SIC Esperança teve a duração de seis meses e foi orientado pela Diretora Executiva da instituição. No início do estágio, foi-me apresentado um plano de trabalho com objetivos bem definidos, a cumprir ao longo do período de estágio. Para além dos objetivos, o plano incluía um conjunto de atividades e tarefas específicas, um cronograma para a sua concretização, bem como os critérios de avaliação de desempenho.

5.4.1 Plano de Estágio

Tabela 1: *Plano de Estágio*

Objetivos	
Capacidade para ampliar conhecimentos adquiridos da formação académica, no contexto prático	
Desenvolvimento de atitudes éticas, face às tarefas e responsabilidade profissionalizantes;	
Conhecimentos e competências para desenvolver, implementar e avaliar um projeto de intervenção social;	
Capacidade para desenvolver e implementar um plano de comunicação.	
Atividades	Tarefas
Trabalho administrativo	
Responder a emails/cartas	Contactar instituições com projetos em curso; Solicitar documentos em falta; Atualizar o mapa de status de projetos; Solicitar recibos de doação ou outro tipo de documentação necessária na área da contabilidade.
Atualizar a base de dados da SIC Esperança	
Organizar arquivo digital	
Fazer follow up de projetos	
Contabilidade	
Comunicação	
Plano de comunicação	Implementar ações e tarefas previstas no Plano de Comunicação, em estreita articulação com a Direção de Marketing e com a supervisão da equipa da SIC Esperança; Elaborar o plano mensal de redes sociais da SIC Esperança (Instagram, Facebook e Linkedin); Gerir e programar publicações em várias plataformas; Monitorizar as interações nas redes sociais: mensagens,
Redes sociais	
Website	
Monitorizar métricas chave	
Gerir a rede de embaixadores SIC Esperança	

Acompanhar a gravação de spots	respostas e reações a publicações; Preparar informação sobre os projetos para colocar online; Adquirir noções básicas de wordpress; Dados de alcance, envolvimento, entre outros; Contactar embaixadores sempre que for necessário a sua participação em algum projeto em curso; Apoiar a direção de marketing na organização de gravação de spots TV, redes sociais e eventos SIC Esperança;
Acompanhar a preparação de eventos	
Gestão de Projetos	
Adquirir noções básicas de gestão de projeto	Aprender a elaborar uma proposta de projeto, plano de trabalho, cronograma, orçamento e protocolo de cooperação; Contactar parceiros; Recolher documentação; Tratar de questões logísticas de envio de materiais; Contactar voluntários; organizar ações de voluntariado; aplicar questionários de avaliação; enviar certificados; Avaliar os pedidos que chegam à SIC Esperança de pedidos de apoio ou propostas de parceria
Apoiar na implementação da campanha Dinheiro Miúdo Para os Miúdos	
Apoiar na gestão do clube de voluntários	
Avaliar propostas	
Prestar apoio noutros projetos da SIC Esperança.	

Tabela 2: *Tópicos de Avaliação de Desempenho*

Tópicos de Avaliação
Assiduidade
Pontualidade
Integração e relacionamento interpessoal e social na organização
Capacidade de trabalho em equipa
Capacidade de organização e priorização de tarefas
Execução de tarefas nos tempos previstos
Capacidade de iniciativa
Grau de autonomia e capacidade para assumir responsabilidades
Grau de autonomia e capacidade para assumir responsabilidades
Capacidade e disponibilidade de aprendizagem
Capacidade de gerir situações adversas ou de conflito
Capacidade para desenvolver estratégias de comunicação eficazes nas diversas plataformas online
Capacidade para desenvolver, implementar e avaliar um projeto de intervenção social

5.4.2 Metodologia de Trabalho

De modo a facilitar a organização do trabalho, assegurar a coerência das ações, gerar conhecimento sobre as atividades em curso, identificar necessidades, resolver problemas e criar oportunidades para a instituição, realizava-se semanalmente uma reunião de equipa às segundas-feiras. Cada membro da equipa SIC Esperança preparava antecipadamente a sua intervenção, apresentando as tarefas previstas a serem realizadas ao longo da semana. Estes encontros promoviam a articulação e o alinhamento das atividades, incentivavam a discussão de assuntos do quotidiano institucional e reforçavam, simultaneamente, o espírito de equipa e a proximidade entre colaboradores.

Para além das reuniões de equipa, realizavam-se também reuniões de despacho com a Diretora Executiva da SIC Esperança, com a duração aproximada de uma hora e meia. Estas reuniões eram realizadas individualmente com cada membro da equipa e tinham como objetivo refletir sobre a execução das tarefas em curso, esclarecer dúvidas, abordar dificuldades e antecipar as atividades da semana seguinte. Para melhor organização e aproveitamento do tempo, preparávamos previamente um documento com os tópicos e questões que pretendíamos discutir, garantindo uma abordagem estruturada e objetiva. Estas reuniões constituíam também um espaço de balanço conjunto, onde se analisavam os desafios enfrentados e o desempenho das tarefas anteriores. Frequentemente, era-me solicitado que partilhasse quais as atividades que mais e menos tinha gostado de realizar, promovendo uma reflexão pessoal sobre o meu percurso e preferências no contexto do estágio curricular.

Adicionalmente, todas as sextas-feiras era necessário enviar à Diretora Executiva um e-mail com a “To Do List” da semana seguinte, organizada por ordem de prioridade das tarefas a realizar. Este documento tinha como principal objetivo promover uma gestão mais equilibrada de trabalho entre os membros da equipa, incentivando o foco e a organização desde o início da semana.

5.4.3 Envolvimento nos projetos

Ao longo do meu estágio curricular, tive a oportunidade de me envolver nos projetos SIC Esperança: Dinheiro Miúdos Para os Miúdos, Terceiro Setor Mais Sustentável e Clube de

Voluntários SIC Esperança. O foco do meu trabalho incidiu, principalmente, sobre o projeto Dinheiro Miúdo Para os Miúdos, pelo facto deste projeto ser, atualmente, o maior projeto da SIC Esperança e o meu estágio ter decorrido durante a segunda edição do mesmo.

No âmbito do projeto Dinheiro Miúdo Para os Miúdos, realizei planos de comunicação estratégica; preparei em articulação com outros membros da equipa relatórios sobre o projeto; desenvolvi artigos de wordpress, publicações para as redes sociais e newsletters; Contactei embaixadores para realização de comunicações para o projeto; estive presente em duas ações de voluntariado de angariação de fundos para a campanha, prestando apoio aos restantes voluntários; Revi e arqueei protocolos de cooperação com as escolas envolvidas no projeto; Respondi a emails e enviei emails a solicitar testemunhos por parte das instituições escolares apoiadas; Assisti a reuniões com potenciais parceiros e preparei apresentações para parceiros e financiadores do projeto; Realizei comunicações para bancos de voluntários e escolas com o objetivo de dinamizar eventos de angariação de fundos. No âmbito do terceiro setor mais sustentável, revi apresentações para as instituições em articulação com a gestora de projeto, desenvolvi elementos de comunicação digital, como artigos, convites e publicações nas redes sociais e assisti e ajudei a preparar sessões de esclarecimento com instituições. No âmbito do projeto Clube de Voluntários SIC Esperança, preparei kits de voluntários para iniciativas de voluntariado, realizei publicações para as redes sociais e email marketing, preparei um plano de comunicação para o Clube de Voluntários em articulação com outros membros da equipa.

Para além do meu envolvimento nestes projetos, tive também a oportunidade de acompanhar a campanha anual da SIC Esperança em parceria com a Porto Editora. Esta campanha consistia na venda de livros infantis identificados com um autocolante solidário, através do qual, por cada livro comprado, um euro era doado à SIC Esperança. Esta iniciativa teve como objetivo angariar fundos para apoiar crianças com perturbações do desenvolvimento. No âmbito da campanha, assumi maioritariamente responsabilidades logísticas, que incluía o contacto direto com o parceiro Porto Editora, produzindo também alguns conteúdos de comunicação digital.

Adicionalmente, estive também responsável pela gestão das publicações da Campanha “Assino de Cruz” na página da SIC Esperança, uma campanha que reunia diversas instituições de solidariedade social, com o propósito de sensibilizar os cidadãos para a

consignação de 1% do seu IRS a estas instituições. Simultaneamente, tive a oportunidade de prestar apoio à equipa de marketing que esteve responsável pela elaboração da campanha do IRS SIC Esperança, contactando os embaixadores para a gravação do spot televisivo, passando o respetivo briefing e prestando auxílio no dia de gravação.

5.4.4 Reflexão Crítica

Durante a realização do meu estágio curricular, tive a oportunidade de trabalhar na única IPSS que integra um grupo de Comunicação Social em Portugal. Neste contexto, acompanhei de perto as oportunidades e os desafios da SIC Esperança, sobretudo no âmbito da comunicação dos seus projetos sociais, colaborando diretamente com o departamento de marketing do Grupo Impresa. Paralelamente, aprofundei a minha compreensão sobre as dificuldades inerentes à natureza do terceiro setor em Portugal e as oportunidades das diferentes instituições, explorando também a comunicação de uma instituição centrada na solidariedade social. Esta experiência revelou-se enriquecedora, dando-me a oportunidade de compreender melhor as diferentes áreas do Grupo Impresa e o importante papel da SIC Esperança na organização e, sobretudo, na sociedade.

Todo o conhecimento que adquiri ao longo do estágio deve-se, em grande parte, à equipa com a qual trabalhei, apesar de pequena, mostrou-se bastante versátil, acolhendo-me e envolvendo-me nas atividades, conferindo-me responsabilidades e incentivando a minha proatividade. Tanto as reuniões de equipa como as reuniões de despacho foram momentos úteis de discussão em que tive oportunidade de receber *feedback* sobre o meu trabalho, partilhar e discutir ideias.

Na verdade, ao longo do meu estágio curricular tive a oportunidade de trabalhar em diferentes áreas: Administrativa; Comunicação e Gestão de Projetos, o que contribuiu para alargar as minhas aprendizagens, permitindo-me aplicar na prática conhecimentos académicos adquiridos anteriormente.

Parte III: Estudo Empírico

Capítulo 6: Relevância da investigação, Objetivos e Questão de investigação

A presente investigação analisa a comunicação estratégica da SIC Esperança e o seu papel na credibilização da solidariedade corporativa. A RSC tornou-se uma prioridade

incontornável para as organizações, assumindo um lugar de destaque nas agendas (Du et al., 2010; Bhattacharya et al., 2009), resultante do crescimento da consciência social e da necessidade das organizações de se diferenciarem num mercado dinâmico, competitivo e global (Dawkins, 2005; Carroll, 2015). As práticas de RSC tornaram-se integrantes nas empresas, nas suas estratégias organizacionais; Contudo, importa reconhecer que a crescente centralidade da RSC nas organizações também tem sido acompanhada por um aumento do ceticismo público, traduzido em questionamentos sobre a autenticidade, coerência e impacto real das iniciativas sociais promovidas (Elving et al., 2015; Kim & Lee, 2018; Martinez et al., 2024;). As organizações enfrentam atualmente públicos hiper vigilantes (Einwiller et al., 2019), tendo por isso o desafio constante de corresponder às expectativas destes públicos atentos e mais conscientes socialmente (Morsing & Schultz, 2006).

A comunicação desempenha, assim, um papel crucial na RSC, sendo necessária uma estratégia eficaz que avalie riscos e oportunidades, além de garantir a coerência entre a mensagem transmitida e o comportamento organizacional (Dawkins, 2004; Boechat & Barreto, 2018). Dado que a legitimidade constitui uma ferramenta central para a relação entre organizações e públicos (Lock & Schulz-Knappe, 2019), e considerando as transformações na interação entre as organizações e os seus *stakeholders*, diversos estudiosos têm procurado compreender de que forma a comunicação pode construir legitimidade e confiança (Crane & Glozer, 2016; Kim & Lee, 2018; Pressgrove et al., 2022; Villagra et al., 2016).

Neste enquadramento, torna-se pertinente compreender de que modo a comunicação estratégica da SIC Esperança pode assegurar a credibilização dos seus projetos sociais, contribuindo para reforçar a confiança, a transparência e o envolvimento dos diferentes *stakeholders*. A credibilização da solidariedade corporativa não depende apenas da execução dos projetos, mas também da forma como estes são comunicados, percecionados e validados pelos *stakeholders*. Neste sentido, analisar as práticas comunicacionais da SIC Esperança, instituição singular no panorama português, integrada num Grupo de comunicação social, com mais de duas décadas de experiência na dinamização de projetos sociais, permite contribuir para a reflexão académica e prática sobre o papel da comunicação estratégica na legitimidade da solidariedade.

Desta forma, a investigação pressupõe a concretização de quatro objetivos distintos: i) Compreender o papel da comunicação estratégica da SIC Esperança em assegurar e

promover a credibilização de projetos de cariz social; ii) Identificar as oportunidades e os desafios da comunicação estratégica da SIC Esperança na credibilização da solidariedade corporativa; iii) Explorar a perceção dos *stakeholders* sobre a comunicação estratégica da SIC Esperança na credibilização dos seus projetos sociais; iv) Analisar de que forma a comunicação estratégica contribui para o envolvimento e confiança dos *stakeholders* nos projetos sociais desenvolvidos, contribuindo para a credibilização da solidariedade corporativa.

O estudo está, assim, orientado segundo a seguinte questão de investigação: “*Qual é o papel da comunicação estratégica da SIC Esperança na credibilização da solidariedade corporativa?*”.

Adicionalmente, a fim de explorar a comunicação estratégica da SIC Esperança e o seu papel na credibilização da solidariedade corporativa, o estudo recorre a uma metodologia qualitativa, apresentada com detalhe no capítulo seguinte.

Capítulo 7: Metodologia

A metodologia molda a fase em que o investigador decide o que pretende fazer e como quer fazê-lo, sendo fundamental a sua descrição, na medida em que orienta e oferece sentido ao processo de investigação, atribuindo coerência e apropriação às opções tomadas (Moon et al., 2019). Este capítulo introduz a metodologia utilizada no estudo, a estratégia de recolha de dados, o procedimento de análise de dados e as considerações éticas a ter em conta.

7.1 Estratégia Metodológica

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, de modo a dar resposta à questão de investigação formulada. A escolha desta metodologia deve-se à sua capacidade de proporcionar um conhecimento aprofundado sobre a comunicação estratégica da SIC Esperança e sobre a perceção dos *stakeholders* relativamente ao papel que esta tem na credibilidade das iniciativas sociais da instituição.

Esta opção metodológica revela-se pertinente para compreender fenómenos complexos, focando-se na experiência e perspetiva humanas, ao captar contextos e nuances, frequentemente perdidos na abordagem quantitativa (Lim, 2024). Em particular, a metodologia qualitativa permite compreender como é que as pessoas se sentem ou o que pensam em relação a um determinado assunto ou instituição (Singh, 2022), privilegiando a

profundidade e a riqueza do contexto e da voz, na compreensão de fenómenos sociais (Lim, 2024). Assim, esta abordagem constitui a escolha mais adequada para atingir os objetivos propostos e dar resposta à questão de investigação.

Numa primeira fase, procedeu-se à análise de documentos internos da SIC Esperança, com o objetivo de compreender a natureza da instituição e caracterizar os seus principais projetos, que se traduziu no capítulo cinco referente à memória descritiva. Numa segunda fase, a investigação desenvolveu-se através da realização de entrevistas semiestruturadas, tanto a colaboradores internos da SIC Esperança, como a voluntários, parceiros estratégicos e instituições beneficiadas. As entrevistas semiestruturadas são um método comum nas investigações na área das ciências sociais, tendo como principal premissa o facto de existir maior probabilidade dos entrevistados se expressarem abertamente em comparação com a aplicação de questionários (Mashuri et al., 2022). Para além disso, as entrevistas semiestruturadas são utilizadas a fim de obter uma visão detalhada das crenças, perceções ou relatos dos inquiridos sobre um determinado tema (Smith, 1995). Este método proporciona uma maior flexibilidade tanto ao entrevistador como ao entrevistado, em contraste com as entrevistas estruturadas ou inquéritos por questionário (Smith, 1995). Neste contexto, o método utilizado adequa-se aos objetivos de investigação definidos, uma vez que representa uma vantagem a possibilidade do entrevistador aprofundar as questões particularmente interessantes que surgem durante a entrevista, obtendo assim uma visão mais robusta da perspetiva do inquirido (Smith, 1995).

No âmbito dos dados exploratórios, as entrevistas conduzidas à Diretora Executiva e à Gestora de Marca da SIC Esperança visam: i) Compreender o papel da comunicação estratégica da instituição na credibilização de projetos de cariz social; ii) Identificar as oportunidades e desafios dessa comunicação no fortalecimento da solidariedade corporativa. Já as entrevistas realizadas a parceiros, instituições beneficiadas e voluntários internos, referentes aos dados primários, procuraram: iii) Explorar a perceção dos *stakeholders* sobre a comunicação estratégica da SIC Esperança; iv) Analisar de que forma essa comunicação contribui para o envolvimento e confiança dos *stakeholders*, reforçando a credibilização da solidariedade corporativa.

7.1.1 Estratégia de Recolha de dados

As entrevistas semiestruturadas realizadas visam compreender a comunicação estratégica da SIC Esperança e o papel que tem na perceção da credibilidade das iniciativas sociais da instituição. Neste sentido, procedeu-se à escolha de entrevistados, refletindo sobre a questão de investigação e os seus objetivos.

Na verdade, a amostragem é um aspeto relevante no desenho da investigação qualitativa, dado que a confiabilidade do estudo depende também do conhecimento que os entrevistados têm sobre o assunto, pelo que se torna fundamental analisar criteriosamente a melhor abordagem de amostragem para alcançar os objetivos pretendidos (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). A amostragem deve ser pensada segundo o equilíbrio entre o conhecimento dos indivíduos sobre o assunto e perspetivas distintas que outros entrevistados podem oferecer à investigação (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). Num estudo qualitativo, considera-se o tamanho da amostra quando não há novos códigos ou temas, gerados a partir da recolha de dados (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021).

Os capítulos seguintes oferecem uma compreensão mais detalhada da análise conduzida, explicando o processo de amostragem, a descrição da amostra e o método de recolha de dados.

7.1.2 Processo de Amostragem

O processo de amostragem consistiu em identificar colaboradores internos e *stakeholders* externos da SIC Esperança que se enquadrassem nos objetivos da investigação. A seleção dos colaboradores internos teve em consideração as funções que desempenham, privilegiando aqueles cuja atividade está diretamente relacionada com a definição e operacionalização da comunicação e estratégia da instituição.

No caso dos *stakeholders* externos, foram considerados três grupos: parceiros estratégicos, instituições beneficiadas e voluntários internos ao Grupo Impresa. A escolha dos parceiros da SIC Esperança justifica-se em primeiro lugar tanto pela importância dos parceiros estratégicos na resposta à RSC (Jayaraman et al., 2018) e às instituições do terceiro setor (Harrison, 2021), como pelo papel que a comunicação desempenha na construção de relacionamento e credibilidade partilhada (Harrison, 2021). As instituições beneficiadas foram escolhidas dado que são destinatárias diretas da atividade da SIC Esperança, sendo

constantemente expostas à comunicação da instituição. Por último, os voluntários internos ao Grupo Impresa foram escolhidos porque o voluntariado corporativo constitui um dos domínios da RSC, envolvendo *stakeholders* internos e externos (Johansen & Nielsen, 2024) e promovendo a autenticidade dos esforços de Responsabilidade social (Brzustewicz et al., 2021), ao mesmo tempo pela constante aposta da SIC Esperança na área do voluntariado, que amplifica-se mais recentemente com a concretização do projeto Clube de Voluntários SIC Esperança, que pretende mobilizar indivíduos e entidades, públicas e privadas, a participarem nas iniciativas da instituição. Neste sentido, torna-se relevante compreender o papel que a comunicação da SIC Esperança tem para os voluntários internos, que se envolvem nas ações solidárias da instituição.

Neste contexto, foi adotada uma amostragem intencional, de acordo com critérios de interesse definidos para a investigação (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). Os entrevistados foram seleccionados de forma propositada e contactados por email.

7.1.3 A Amostra e Seleção de Participantes

A amostra da presente investigação é composta por um total de 16 entrevistas. No âmbito da recolha de dados exploratórios, foram realizadas duas entrevistas iniciais: uma à Diretora Executiva da SIC Esperança e outra à Gestora de Marca da instituição. Relativamente à recolha de dados primários, a amostra inclui três entrevistas a parceiros estratégicos, cinco entrevistas a representantes de instituições beneficiadas e seis entrevistas a voluntários do Grupo Impresa. No caso dos parceiros, foram incluídas organizações com relações de colaboração mais recentes, bem como outras com uma parceria de maior duração. As instituições beneficiadas apresentam perfis diversificados, quer ao nível do tipo de apoio recebido, quer das áreas de atuação. Quanto aos voluntários internos, procurou-se assegurar heterogeneidade através da inclusão de participantes com diferentes cargos dentro do Grupo Impresa. A Tabela 3 caracteriza os entrevistados.

Tabela 3: *Participantes das Entrevistas*

Entrevista	Função/Instituição ou Organização
Colaboradores Internos SIC Esperança	
01	Diretora Executiva
02	Gestora de Marca
Parceiros SIC Esperança	
03	SOS Animal
04	Oeiras Community Valley
05	Grupo ProCME
Instituições Beneficiadas	
06	UNITATE
07	Café Joyeux
08	Dress for Success
09	Casa Seis
10	Escola Básica de Rebordões Souto
Voluntários Internos	
11	Voluntário 1
12	Voluntário 2
13	Voluntário 3
14	Voluntário 4
15	Voluntário 5
16	Voluntário 6

7.1.4 Método de Recolha de Dados

Os dados foram recolhidos através da realização das entrevistas semiestruturadas, que foram gravadas para serem posteriormente transcritas. A construção dos guiões de entrevistas teve por base os objetivos de investigação e os construtos metodológicos anteriormente apresentados. Adicionalmente, foi desenvolvido um guia introdutório de forma a enquadrar o entrevistado na investigação (Consultar Apêndice G).

7.1.5 Procedimento de Análise de Dados

De forma a analisar os dados recolhidos, o método utilizado foi a análise temática, uma vez que identifica, analisa e relata padrões no *corpus* de dados (Castleberry & Nolen, 2018; Scharp & Sanders, 2019). A análise temática oferece uma visão sobre as experiências, opiniões e comportamentos partilhados pelos participantes da investigação (Jowsey et al., 2021). Este método de análise consiste no processo de combinar códigos, a fim de resumir

as conclusões de forma coerente e significativa (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). À medida que se procede à codificação, é essencial criar definições para cada código ou grupos de códigos, visto que representam critérios de inclusão e exclusão, garantindo uma aplicação de códigos confiável (Castleberry & Nolen, 2018; Jowsey et al., 2021). Assim, foram realizadas tabelas onde se apresenta a definição para cada código (Consultar Apêndices A, B, C e D).

O guia de códigos divide-se em Dimensão, Categoria e Subcategoria. A tabela 4 apresenta duas dimensões: “Compreensão da comunicação da SIC Esperança” e “Identificar as oportunidades e os desafios da comunicação da SIC Esperança”. A tabela 5 apresenta três dimensões distintas: “Compreender a percepção dos *stakeholders* sobre a SIC Esperança”; “Compreender a percepção dos *stakeholders* sobre a comunicação da SIC Esperança” e “Analisar de que forma a comunicação da SIC Esperança contribui para o envolvimento e confiança dos *stakeholders*”. Existem também 22 categorias distintas, 12 descritas na tabela 4 e 10 na tabela 5 e 72 subcategorias, 33 subcategorias na tabela 4 e 39 subcategorias na tabela 5. A tabela 4 divide-se em 3 temas principais: Comunicação Estratégica; SIC Esperança e Grupo Impresa; e Práticas de comunicação. A tabela 5 divide-se também em 3 temas: SIC Esperança e *stakeholders*; *Stakeholders* e a ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa; e *Stakeholders*, Comunicação da SIC Esperança e Credibilidade.

As tabelas 4 e 5 apresentam o sistema de categorias e uma visão geral detalhada das definições para cada código que pode ser consultada nos Apêndices A, B, C e D. Adicionalmente, as transcrições das entrevistas podem ser consultadas no Apêndice H.

Tabela 4: *Livro de Codificação SIC Esperança*

Dimensão	Categoria	Subcategoria
COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA		
Compreensão da comunicação da SIC Esperança	Definição da comunicação da SIC Esperança	Comunicação planeada
		Comunicação não planeada
		Comunicação integrada
	Alinhamento entre a comunicação interna e a externa	Não há alinhamento entre a comunicação interna e a externa
	Outros:	Reconhecimento da SIC Esperança

		Fragilidades/Aspectos a melhorar na comunicação
SIC ESPERANÇA E GRUPO IMPRESA		
Identificar as oportunidades e os desafios da comunicação da SIC Esperança	Ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa	Relação positiva
		Percepção negativa
		Credibilidade
	PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO	
	O papel da comunicação interna	Não frequente
		Envolvimento
	O papel da comunicação digital	Importância
		Presença digital
		Falta de presença no digital
		Transparência
		Flexibilidade
	O papel da <i>Word of Mouth</i>	Importância
		Há promoção e incentivo de partilha de testemunhos e informações espontâneas
		Não há promoção e incentivo de partilha de testemunhos e informações espontâneas
		Envolvimento
		Reputação organizacional
	O papel das celebridades embaixadoras	Importância
		Credibilidade
		Imagem Organizacional
	O papel do <i>storytelling</i>	Existência de narrativas nas campanhas/projetos SIC Esperança
		Acessibilidade das mensagens
		Transparência
		Credibilidade
	O papel do marketing social	Presença de marketing social
		Objetivos socialmente desejáveis
	O papel do voluntariado corporativo	Mobilização interna
	Relação com os <i>stakeholders</i>	Confiança
		Envolvimento

Tabela 5: Livro de Codificação SIC Esperança e Stakeholders

Dimensão	Categoria	Subcategoria
SIC ESPERANÇA E STAKEHOLDERS		
Compreender a percepção dos stakeholders sobre a SIC Esperança	Percepção dos stakeholders sobre a SIC Esperança	Colaboração positiva
		Continuidade da Colaboração
		Não continuidade da colaboração
		Credibilidade
		Transparência
		Aumento da consciencialização social
	Outros	Reconhecimento atribuído à SIC Esperança pelos stakeholders
	STAKEHOLDERS E A LIGAÇÃO DA SIC ESPERANÇA AO GRUPO IMPRESA	
	Percepção dos stakeholders sobre a ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa	Percepção positiva
		Percepção negativa
		Não influência na tomada de decisão de colaborar
		Credibilidade
		Reputação organizacional
STAKEHOLDERS, COMUNICAÇÃO DA SIC ESPERANÇA E CREDIBILIDADE		
Compreender a percepção dos stakeholders sobre a comunicação da SIC Esperança; Analisar de que forma a comunicação da SIC Esperança contribui para o envolvimento e confiança dos stakeholders	Relação entre a comunicação e a experiência de colaboração com a SIC Esperança	Coerência
		Transparência
		Falta de clareza na comunicação
		Promoção de oportunidades de divulgação
		Falta de divulgação da colaboração
	O papel da comunicação interna na percepção dos stakeholders	Frequência
		Conhecimento
		Motivação
	O papel da comunicação digital na percepção dos stakeholders	Transparência
		Envolvimento
	O papel da Word of Mouth na percepção dos stakeholders	Influência positiva da comunicação informal e espontânea de outros na percepção sobre a SIC Esperança
		Vontade de partilhar com outros a experiência de colaboração com a SIC Esperança
		Credibilidade
	O papel das celebridades embaixadoras na percepção dos stakeholders	Atratividade
		Credibilidade
		Associação de marca
		Acessibilidade das mensagens

	O papel do <i>Storytelling</i> na percepção dos <i>stakeholders</i>	Envolvimento
		Humanização
	O papel da comunicação de impacto dos projetos SIC Esperança	Teve influência na tomada de decisão sobre colaborar com a SIC Esperança
		Não teve influência na tomada de decisão sobre colaborar com a SIC Esperança
		Falta de clareza na comunicação
	Outros	Importância da Comunicação de Impacto
	A perspectiva dos voluntários internos sobre o voluntariado corporativo	Percepção sobre RSC do Grupo
		Clareza na comunicação das ações de voluntariado
		Percepção positiva sobre a abordagem direta na adesão ao voluntariado
		Motivação
		Envolvimento

7.1.6 Considerações Éticas

Em qualquer investigação que envolva pessoas, a ética é fundamental, sendo que os participantes do estudo devem ser protegidos e respeitados (Moriña, 2020). Neste contexto, diferentes medidas devem ser tomadas para garantir a natureza ética dos estudos desenvolvidos na área das ciências sociais (Moriña, 2021).

Assim, com o objetivo de salvaguardar a integridade dos participantes, foi disponibilizado um termo de consentimento informado para a realização das entrevistas (Consultar Apêndice I). Este documento esclarece o tema do relatório de estágio, o contexto da investigação, bem como a natureza voluntária da participação e a utilização exclusiva dos dados para fins académicos. O consentimento informado incluía ainda a indicação de que a entrevista poderia ser gravada para posterior transcrição. Para reforçar a transparência, no início de cada entrevista os participantes foram novamente questionados quanto à sua concordância, solicitando-se autorização explícita para a gravação (Consultar Apêndice G). Ao dar o seu consentimento informado os participantes declaram que foram informados sobre a natureza da investigação e confirmam que não foram coagidos ou pressionados a participar (Moriña, 2021).

Para além disso, de modo a assegurar a confidencialidade dos dados, todas as entrevistas e respetivas transcrições foram submetidas a um processo de anonimização. Além disso, os trechos que continham referências a nomes próprios ou marcas foram removidos ou

substituídos por indicações do cargo profissional ou por designações genéricas, de modo a evitar a identificação direta das pessoas ou entidades mencionadas.

Esta última secção apresenta a abordagem metodológica adotada na presente investigação. No capítulo seguinte, serão expostos os principais resultados obtidos.

Capítulo 8: Apresentação de Resultados

A abordagem qualitativa baseia-se na recolha de materiais empíricos que permitem descrever experiências, relatos e significados (Aspers & Corte, 2019). Neste estudo, foram realizadas 16 entrevistas semiestruturadas com colaboradores internos da SIC Esperança, parceiros estratégicos, instituições beneficiadas e voluntários do Grupo Impresa. Foram realizadas tabelas guia que organizam os códigos, atribuindo-lhes uma cor, associada às citações que se enquadram na codificação (Consultar Apêndices E e F). De seguida, apresentam-se os principais resultados decorrentes da análise das entrevistas.

8.1 Comunicação Estratégica

Compreensão da comunicação da SIC Esperança

Primeiramente, as entrevistas realizadas tiveram como objetivo compreender a comunicação da SIC Esperança segundo a perspetiva de quem a desenvolve e operacionaliza. O guião de códigos definiu duas categorias: **Definição da comunicação da SIC Esperança** e **Alinhamento entre a comunicação interna e a comunicação externa**. Para além destas duas categorias, após a codificação, foi adicionada a categoria “**Outros-SIC Esperança**” correspondendo a palavras ou expressões mencionadas pelos participantes que não estavam previamente contempladas na tabela de códigos.

No âmbito da categoria “**Definição da comunicação da SIC Esperança**” foram distinguidas três subcategorias: **Comunicação planeada**, **Comunicação não planeada** e **Comunicação integrada**.

No que diz respeito à subcategoria “**Comunicação planeada**”, um participante destaca a existência de estratégias estruturadas, centralizadas no Grupo Impresa, e outro aborda a existência de um plano específico para a campanha do IRS da SIC Esperança:

“Nós temos um gestor de marca dentro do Grupo, e está centralizado aí todo o planeamento e a comunicação dos projetos da SIC Esperança. E toda a criação de todos os materiais de comunicação, de marketing, de vários projetos ao longo do ano, estão todos centralizados na direção de marketing do Grupo”- Diretora Executiva SIC Esperança

“Nós entrámos um bocadinho tarde nas redes sociais. Houve muitas reuniões, muito pensamento: “O que seria possível, se teríamos conteúdos suficientes? Se teríamos capacidade de manter alguma regularidade?”- Diretora Executiva SIC Esperança

“Portanto, para cada projeto tentamos ter um plano de comunicação. Nem sempre conseguimos dar a mesma visibilidade a todos os projetos”- Diretora Executiva SIC Esperança

“Nós preparamos sempre um plano de comunicação para a campanha do IRS”- Voluntária 3

Em relação à subcategoria **“Comunicação não planeada”**, dois participantes apontam fragilidades relacionadas com a ausência de uma estratégia definida, a escassez de conteúdos e a dificuldade em dar a devida atenção às plataformas digitais.

“É uma coisa intermitente e não é uma estratégia bem definida”- Diretora Executiva SIC Esperança

“Não temos uma estratégia bem definida. Não temos alguém que possa trabalhar as redes sociais, a tempo inteiro, ou pelo menos com grande parte do seu tempo dedicado a isso, o que acontece é que somos intermitentes”- Diretora Executiva SIC Esperança

“O que acontece é que depois há pouco para comunicar, ou seja, temos essa preocupação de estar no digital, mas porque temos tanta coisa a fazer e a equipa é tão reduzida que não conseguimos tocar em todos os pontos e a página acaba por sofrer um bocadinho”- Gestora de Marca SIC Esperança

Ainda sobre a **“Comunicação não planeada”**, um participante destaca ainda que o trabalho que desenvolve de comunicação para a SIC Esperança, nomeadamente nas redes sociais, é considerado voluntariado e não é visto como uma prioridade:

“Eu acho que todo o meu trabalho, o trabalho que eu desenvolvo para a SIC Esperança é voluntariado. É um bocado mau dizer, mas quando tenho de publicar conteúdos para as redes sociais, a SIC Esperança não é prioritária. Tudo o que fazemos é segundo o tempo que temos para “encaixar” desenvolver conteúdos para a SIC Esperança”- Voluntária 4

Relativamente à existência de “**Comunicação integrada**”, um participante salienta a existência de mecanismos que orientam a comunicação da SIC Esperança. Do ponto de vista externo, um participante reconhece a capacidade da instituição em transmitir de forma clara a sua missão, programas e objetivos:

“Tenho perfeita noção que a SIC Esperança tem uma organização estrutural, com os seus programas e objetivos bem definidos, e consegue perfeitamente transmitir isso, todos eles.”- Presidente UNITATE

“O que acontece é que por ano, nós temos uma reunião, nós, Marketing, temos uma reunião com a SIC Esperança, onde percebemos quais é que são os projetos que a SIC Esperança vai ter. E consoante isso, percebemos quais é que são os projetos que devemos agarrar. Ou seja nesse sentido, nós fazemos uma short list de projetos, de campanhas”- Gestora de marca SIC Esperança

No âmbito da categoria “**Alinhamento entre a comunicação interna e externa**” emergiu apenas uma subcategoria: “**Não há alinhamento entre a comunicação interna e externa**”. Dois participantes salientaram que há, por vezes, inexistência de alinhamento entre a comunicação interna e externa.

“Nem sempre está alinhada infelizmente. Nem sempre quando fazemos um projeto comunicamos internamente”- Diretora Executiva SIC Esperança

“Nós a nível interno acabamos por não ter consciência do volume de trabalho que a SIC Esperança tem, nem das parcerias que a SIC Esperança tem”- Gestora de marca SIC Esperança

Relativamente à categoria “**Outros**”, existem duas subcategorias: “**Reconhecimento**” e “**Fragilidades/Aspetos a melhorar na comunicação**”.

Sobre a subcategoria “**Reconhecimento**”, dois participantes destacam o reconhecimento da instituição no seio do terceiro setor e junto do público:

“Conhecemos bem o país, as instituições, as realidades, os melhores projetos que estão a ser implementados e que estão a aparecer. E acho que temos bastante reconhecimento no seio do terceiro setor. Acho que, entre pares, as outras entidades reconhecem-nos como uma entidade credível, fidedigna e disponível para trabalhar com elas e apoiá-las”- Diretora Executiva SIC Esperança

“Muito acontece porque estamos agregados ao Grupo e porque as pessoas reconhecem a SIC.,as pessoas reconhecem mais facilmente: “ah é da SIC, vou ajudar, ah é bom”- Gestora de marca SIC Esperança

“Acho que há muita gente, por exemplo, que não sabe que a SIC Esperança é uma IPSS, nem sabe o trabalho, não sabe que eles fazem o match entre muitas empresas que depois podem apoiar projetos e eles fazem esse match, não é?”- Dress for Success

Em relação à subcategoria **“Fragilidades/Aspetos a melhorar na comunicação”**, três participantes salientam alguns aspetos críticos da comunicação da SIC Esperança, nomeadamente a necessidade de maior transparência, clareza pública quanto à atividade da instituição e melhorias ao nível do website:

“Não estamos ainda onde gostaríamos de estar em termos de comunicação em termos de notoriedade de marca. Há quem ache que somos um canal, um programa, ou não sabem muito bem, ou nem têm ideia que estamos legalmente constituídos como uma instituição particular de solidariedade social”- Diretora Executiva SIC Esperança

“Ainda há todo um grande caminho a percorrer e uma das coisas que acho que todos estamos conscientes é que o site tem que melhorar, o site tem que ser mais user-friendly e temos que conseguir extrair mais informações do site que temos e das coisas que lá colocamos”- Gestora de Marca

8.1.1 Comunicação e Credibilidade

Perante a dimensão **“Identificar as oportunidades e os desafios da comunicação da SIC Esperança”**, foram identificados dois temas: **“SIC Esperança e Grupo Impresa”** e **“Práticas de comunicação”**.

Considerando o primeiro tema, foi definida uma categoria: Ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa, da qual deu origem a três subcategorias: **Relação positiva, perceção negativa e credibilidade**.

Relativamente à **“relação positiva”**, dois participantes caracterizaram a ligação entre a SIC Esperança e o Grupo Impresa como algo benéfico:

“Eu acho que a ligação ao Grupo Impresa é uma oportunidade, porque atribui-nos algum reconhecimento e alguma credibilidade, porque é um Grupo sólido, com muitos anos e respeitado a nível nacional”- Diretora Executiva SIC Esperança

“O facto de lá estar e poder valer-se de ter este grande grupo atrás faz com que todos nós, ou penso eu que deveria ser assim, todas as equipas e todas as áreas

devem ter sempre em conta essa importância que a SIC Esperança tem e devem fazer valer-se disso mesmo”- Gestora de Marca SIC Esperança

“A SIC Esperança tem uma mais-valia, que é o facto de estar inserida no Grupo e quando é para comunicar as parcerias e os apoios que temos de determinados projetos, nós podemos fazê-lo de uma forma impactante através dos spots de TV e da colocação dos logos na antena.”- Gestora de Marca SIC Esperança

“Por um lado é bom porque as pessoas reconhecem mais facilmente: “ah é da SIC, vou ajudar, ah é bom”- Gestora de Marca SIC Esperança

Relativamente à **“perceção negativa”** sobre a ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa, dois participantes referiram consequências desfavoráveis provenientes dessa relação:

“O facto de estarmos ligados a um grupo privado, faz com que as pessoas não compreendam que somos autónomos e que temos que angariar o nosso próprio dinheiro para os nossos projetos. Então, às vezes, o facto de estarmos ligados a um grupo privado, contribui para que não percebam porque é que angariamos dinheiro. Aham que o grupo financia estes projetos, mas não há essa capacidade por parte do grupo.”- Diretora Executiva SIC Esperança

“Se nós não tivermos uma comunicação clara e bastante concisa, do género, sim, fazemos parte do grupo, mas somos uma IPSS e não dependemos do dinheiro do grupo, para quem está do outro lado, não é isso que interpreta, e isso é uma fragilidade que a SIC Esperança tem e que sabemos todos que tem e que temos de trabalhar nisso.”- Gestora de Marca SIC Esperança

“Ao mesmo tempo, por existir associação ao canal SIC, também acontece o reverso da medalha que é, se calhar não precisa de ir ajudar porque a SIC não precisa disso”- Gestora de Marca SIC Esperança

Em relação à subcategoria **“Credibilidade”**, dois participantes destacaram que a ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa reforça a legitimidade e o reconhecimento da instituição:

“Atribui-nos algum reconhecimento e alguma credibilidade”- Diretora Executiva SIC Esperança

“Traz toda a credibilidade, não tenho a mínima dúvida. O facto de teres a (nome reconhecido em Portugal que ocupa o cargo de presidente da SIC Esperança) como presidente, ter o (CEO do Grupo Impresa) como embaixador, e embaixador no sentido de levar a SIC Esperança, de pensarmos que estamos perante uma pessoa,

um CEO, que tem as relações comerciais e o facto de poder levar o nome da SIC Esperança, apresentar os projetos, pedir o contributo de outras marcas, empresas”- Gestora de marca SIC Esperança

“O facto da SIC Esperança estar agregado à instituição Impresa e à marca SIC, que é uma marca que já é conhecida do público e que tem uma maior confiança, credibilidade e legitimidade, eu acho que a SIC Esperança acaba por se fazer valer disso”- Gestora de marca SIC Esperança

Considerando o segundo tema, **Práticas de Comunicação**, foram identificadas oito categorias: **“O papel da comunicação interna”**; **“O papel da comunicação digital”**; **“O papel do Word of Mouth”**; **“O papel das celebridades embaixadoras”**; **“O papel do storytelling”**; **“O papel do marketing social”**; **“O papel do voluntariado corporativo”** e **“Relação com os stakeholders”**.

A categoria **“O papel da comunicação interna”** tem associadas duas subcategorias: **“Não frequente”** e **“Envolvimento”**.

Relativamente à subcategoria **“Não frequente”**, um participante expressa que a comunicação interna nem sempre é consistente:

“É um ponto a melhorar, porque também internamente há muitas pessoas que não sabem muito bem o que fazemos”- Diretora Executiva SIC Esperança

“Nem sempre quando fazemos um projeto comunicamos internamente”- Diretora Executiva SIC Esperança

Considerando a subcategoria **“Envolvimento”**, um participante referiu que a comunicação interna é utilizada como ferramenta para promover a participação:

“Comunicamos mais internamente quando precisamos de envolvimento interno, talvez de voluntariado ou de doações”- Diretora Executiva SIC Esperança

Em relação à categoria **“O papel da comunicação digital”**, foram identificadas cinco subcategorias: **“Importância”**; **“Presença nos canais digitais”**; **“Falta de presença no digital”**; **“Transparência”** e **“Flexibilidade”**.

Sobre a subcategoria **“Importância”**, dois participantes reconhecem o papel das redes sociais para comunicar as ações da SIC Esperança:

“Acho que é muito importante a SIC Esperança, qualquer instituição, qualquer empresa, qualquer marca comunicar os seus projetos através das redes sociais”- Gestora de Marca SIC Esperança

“Temos essa preocupação de estar no digital- Gestora de Marca SIC Esperança

“Nós reconhecemos a importância das redes sociais, mas ainda não conseguimos tirar o partido”- Diretora Executiva SIC Esperança

Relativamente à **“Presença digital”**, dois participantes abordam a presença da SIC Esperança nos canais digitais, reconhecendo a importância para ampliar a visibilidade dos projetos. Porém, um dos participantes assinala que, durante determinadas campanhas, a comunicação tende a tornar-se mais repetitiva e intensa. Abaixo apresentam-se as declarações:

“Nós já nunca pensamos uma campanha SIC Esperança sem estar no digital, tem que estar no digital, e temos vindo a melhorar; e o que eu sinto é que o Instagram e as redes sociais da SIC Esperança acabam por ter um grande boom quando temos determinados projetos”- Gestora de marca SIC Esperança

“Às vezes, temos períodos com muita comunicação, ou às vezes com comunicação muito repetitiva, quando temos uma campanha no ar.” - Diretora Executiva SIC Esperança

Sobre a **“Falta de presença no digital”**, dois participantes referem a inconsistência da SIC Esperança nas plataformas digitais. Ambos reconhecem que, apesar da importância atribuída ao digital, a reduzida dimensão da equipa e a multiplicidade de tarefas dificultam a manutenção de uma comunicação contínua, resultando em períodos de ausência e irregularidade:

“O que acontece é que depois há pouco para comunicar, ou seja, temos essa preocupação de estar no digital, mas porque temos tanta coisa a fazer e a equipa é tão reduzida que não conseguimos tocar em todos os pontos e a página acaba por sofrer um bocadinho, mas estamos conscientes disso, acho que todos sabemos isso. “- Gestora de marca SIC Esperança

“Depois desaparecemos durante um tempo, depois voltamos. Ainda não conseguimos aqui arranjar um equilíbrio”- Diretora Executiva SIC Esperança

Relativamente à subcategoria **“Transparência”**, dois participantes referiram que as plataformas digitais permitem à SIC Esperança prestar contas e aproximar os públicos da sua missão e projetos:

“Acho que é sempre uma boa forma de prestar contas, de dar a conhecer o que fizemos, os resultados, e também aproximar as pessoas à SIC Esperança, à nossa missão e aos nossos projetos”- Diretora Executiva SIC Esperança

“Já o estamos a fazer, mas durante uns meses não fizemos, a pessoa está a doar dinheiro para um projeto muito nobre como é o Dinheiro Miúdo, ok, mas eu quero perceber, eu dei dinheiro para este projeto, mas o que é que eu consegui fazer? Qual foi o impacto que isto teve? E se não comunicares a tal transparência, a pessoa depois não vai confiar na instituição ou marca. Acho que agora já estamos a trabalhar nesse sentido, mas acho que ainda tem que haver uma transparência maior e não é só o Dinheiro Miúdo, acho que são todos os projetos da SIC Esperança”- Gestora de Marca SIC Esperança

Relativamente à subcategoria **“Flexibilidade”**, dois participantes destacaram a importância da SIC Esperança estar presente no digital para comunicar a diferentes públicos, faixas etárias distintas. Um dos participantes reflete sobre a vantagem dos meios digitais face aos meios tradicionais, mencionando que os segundos chegam a menos pessoas:

“Hoje em dia a SIC Esperança não lhe interessa comunicar apenas para um público 18-25, interessa também para um 35-45 ou um 50-mais, e eles estão todos no mundo digital. Portanto, acho que já percebemos isso, acho que a SIC Esperança percebeu isso e está a tentar adaptar as suas comunicações a esta transformação digital”- Gestora de Marca SIC Esperança

“Sabemos também que os média tradicionais cada vez chegam a menos pessoas, e as redes sociais são mais transversais, chegam a vários grupos etários.”- Diretora Executiva SIC Esperança

A categoria **“O papel da Word of Mouth”**, identifica cinco subcategorias: **“Importância”**; **“Há promoção e incentivo de partilha de testemunhos e informações espontâneas”**; **“Não há promoção e incentivo de partilha de testemunhos e informações espontâneas”**; **“Envolvimento”** e **“Reputação Organizacional”**.

Sobre a **“Importância”**, dois participantes abordam a *Word of Mouth* como uma ferramenta de divulgação da SIC Esperança, que promove o conhecimento da instituição:

“Eles podem saber o que fazemos, mas quando houver alguma instituição a falar sobre, do género fizemos isto com eles e correu bem, algum voluntário que tenha tido uma experiência positiva connosco, acho que esses colaboradores do Grupo podem ser os nossos maiores embaixadores”- Diretora Executiva SIC Esperança

“Eu acho que é uma mais-valia, sim, e acho que a SIC Esperança sabe isso. Eu acho que é isso que faz com que as pessoas conheçam a SIC Esperança”- Gestora de Marca SIC Esperança

Perante a subcategoria **“Há promoção e incentivo de partilha de testemunhos e informações espontâneas”**, três participantes referem práticas da SIC Esperança nesse sentido, destacando a valorização do passa a palavra e a partilha de testemunhos como forma de reforçar a comunicação:

“Acho que também existe muito “passa a palavra” entre a equipa SIC Esperança e os parceiros que a SIC Esperança acaba por ter e acho que a comunicação da SIC Esperança se vai valendo disso”- Gestora de Marca SIC Esperança

“Nessa altura tivemos ali, na cerimónia de entrega, um momento de entrevistas e de relatos sobre o projeto. Depois disso, não existiram mais”- Presidente UNITATE

“Nós fizemos algumas entrevistas e penso que ainda não tenha terminado por aqui, não é? Mas acho que é muito bom, nós damos o nosso testemunho, acho que acaba por ter outro peso, acaba por ter mais influência até em outras instituições que estejam a ponderar concorrer ao apoio. E acho que isso faz todo o sentido e acho bem que seja feito dessa forma.”- Presidente Associação de Pais Escola de Rebordões de Souto

Relativamente à subcategoria **“Não há promoção e incentivo de partilha de testemunhos e informações espontâneas”**, um participante refere a ausência de iniciativas por parte da SIC Esperança para promover este tipo de comunicação:

“Não muito, infelizmente. Acho que é uma coisa que devemos explorar. Já ajudámos mais de um milhão e meio de pessoas e temos muito poucos testemunhos. Nunca pedimos muitos testemunhos de tudo o que já fizemos.”- Diretora Executiva SIC Esperança

Sobre a subcategoria **“Envolvimento”**, dois participantes referiram o papel da *Word of Mouth* na promoção do envolvimento e participação de diferentes públicos.

“Portanto, eu acho que esta estratégia de criar relações de proximidade com entidades dos vários setores, público, privado, social. Este tipo de aproximação mais com o público em geral, acho que é uma estratégia importante ou a estratégia que devemos seguir para conseguirmos chegar a estes objetivos de mais credibilidade, reconhecimento do que fazemos, organização dos projetos, por exemplo com o projeto do Dinheiro Miúdo para os Miúdos estamos a trabalhar diretamente com associações de pais, ou seja, não é só a entidade ou a escola, são os próprios pais que percebem que há candidaturas que podem apoiar projetos, envolvem a comunidade na angariação de fundos e as pessoas percebem que a SIC Esperança está a apoiar aquela escola, aquela comunidade.”- Diretora Executiva SIC Esperança

“Parece-me que agora, desde que lançámos o ano passado o clube de voluntários, que a comunicação da SIC Esperança para os voluntários é muito mais straight to the point, é muito mais direta e o voluntário acaba por saber das últimas grandes novidades, dos últimos projetos da SIC Esperança, muito mais rapidamente do que de outra forma, agora temos um canal direto com quem nos quer realmente ajudar e quem quer realmente fazer parte disto, portanto acho que isso foi um caminho bom que construímos”- Gestora de Marca SIC Esperança

Considerando a subcategoria **“Reputação organizacional”**, um participante expressa o papel da *Word of Mouth* na construção de uma reputação organizacional favorável:

“A Word of Mouth, permite-nos chegar a mais pessoas, ter mais credibilidade, mais reconhecimento e conhecimento daquele que é o trabalho da SIC Esperança”- Diretora Executiva SIC Esperança

A categoria **“O papel das celebridades embaixadoras”** identifica três subcategorias distintas: **Importância, Credibilidade e Imagem Organizacional**.

Sobre a subcategoria **“Importância”**, dois participantes mencionam o papel das celebridades embaixadoras na captação da atenção para os projetos e causas sociais que a instituição procura responder, destacando esta prática como relevante para levar os projetos mais longe. Um dos participantes menciona a facilidade com que a instituição tem acesso às caras do Grupo Impresa, sem custos e com interesse em participar. Abaixo apresentam-se as declarações destes dois participantes:

“Para nós é sempre importante, ter essas presenças. Chegam outros públicos, têm outra força nas redes sociais e acabam por ajudar a chamar a atenção para os projetos, para as nossas causas”- Diretora Executiva SIC Esperança

“Para nós especificamente é bastante positivo, claro. E temos uma facilidade de acesso pelo menos às nossas caras do Grupo, sem custos, com muita disponibilidade e muita vontade de participarem, o que é uma mais-valia sem dúvida”- Diretora Executiva SIC Esperança

“Nós temos uma lista de embaixadores que tem vindo a aumentar ao longo dos anos e ainda bem, que é sinal que também temos mais caras que querem fazer parte disto e que nos querem ajudar a levar os projetos mais longe”- Gestora de Marca SIC Esperança

Relativamente à subcategoria **“Credibilidade”**, um participante referiu que a presença das celebridades embaixadoras contribui impactar positivamente os projetos da SIC Esperança, nomeadamente pela credibilidade que o influenciador tem junto do público:

“A atriz da SIC (nome da atriz da SIC reconhecida) esteve presente em três momentos da campanha do Dinheiro Miúdo e o que eu senti foi que sempre que ela apareceu, sempre que ela falou do projeto, havia um boom ou de MBWays ou de transferências para os projetos. E isso lá está, reforça o quê? A credibilidade do influenciador e reforça o impacto que ele tem nos nossos projetos”- Gestora de marca SIC Esperança

Sobre a subcategoria **“Imagem organizacional”**, um participante expressa a importância das celebridades embaixadoras darem a cara pelo projeto, refletindo sobre a vantagem de fazê-lo no arranque de um projeto. Adicionalmente, menciona que há uma estratégia por detrás da escolha do embaixador, nomeadamente ser uma pessoa que está alinhada com o projeto SIC Esperança, salientando que ter mais seguidores não determina a escolha do embaixador:

“Há uma estratégia. Claro que os números são importantes, claro que queremos caras e embaixadores com engagement e que nos tragam retorno, mas na SIC Esperança temos que ter cuidado com esse retorno e temos que sempre pensar qual é que faz mais fit, não é porque tem mais seguidores, é mais qual é que tem mais a ver com este projeto.”- Gestora de Marca SIC Esperança

“Já vimos que é muito bem compensado o facto de poder levar uma cara a antena, de poder levar a presidente da SIC Esperança a falar de um determinado projeto, no arranque termos uma emissão especial, isto tudo são coisas que podemos fazer”- Gestora de Marca SIC Esperança

A categoria **“O papel do storytelling”** é composta por quatro subcategorias: **Existência de narrativas nas campanhas/comunicação de projetos SIC Esperança; Acessibilidade das mensagens; Transparência e Credibilidade.**

Em relação à **“Existência de narrativas nas campanhas/comunicação de projetos SIC Esperança”**, três participantes confirmaram a presença de *storytelling* na comunicação da SIC Esperança:

“Eu acho que já fizemos uma outra vez pontualmente. Às vezes há algum projeto. Por exemplo, nas campanhas do IRS ou do Dinheiro Miúdo para os Miúdos, há um bocadinho de storytelling por trás de ajudar a causa. Nas campanhas que são mais trabalhadas internamente já há aqui uma tentativa”- Diretora Executiva SIC Esperança

“A nível de Marketing, as campanhas que nós trabalhamos, por exemplo, o Terceiro Setor mais sustentável, o Dinheiro Miúdo para os Miúdos, a campanha do IRS, a

campanha dos livros da Porto Editora, essas campanhas têm todos um storytelling.”- Gestora de Marca SIC Esperança

“Acho que a SIC Esperança e costumo acompanhar, relata muito bem esses testemunhos e o resultado que têm conseguido obter com o apoio que têm dado a estas instituições”- Presidente Dress for Success

Quanto à **“Acessibilidade das mensagens”**, um participante referiu que o uso de narrativas torna as mensagens mais próximas do público, sendo uma ferramenta utilizada nas campanhas:

“Acreditamos que se contarmos uma boa história, as mensagens tornam-se mais próximas do público, vamos impactar muito mais. Portanto, é isto que nós tentamos fazer nas campanhas”- Gestora de marca SIC Esperança

Adicionalmente, em relação à **“Transparência”**, um participante expressa a forma como as narrativas esclarecem os projetos da SIC Esperança:

“Acho que o storytelling pode ser uma mais-valia e também porque as pessoas gostam sempre de perceber para onde é que é o dinheiro e quem são estas pessoas, estes números. Apoiámos não sei quantas pessoas, mas quem são estas pessoas? Como é que foram apoiadas?”- Diretora Executiva SIC Esperança

Relativamente à **“Credibilidade”**, um participante descreve o *storytelling* como uma estratégia relevante que reforça a confiança e reduz o ceticismo do público sobre os projetos SIC Esperança ou sobre a instituição:

“É uma estratégia que achamos que faz sentido e que queremos explorar mais e considero que essa estratégia pode reduzir o ceticismo do público sobre alguns projetos ou sobre a instituição, às vezes as pessoas acham que é um canal de televisão e não uma IPSS. Acho que o storytelling pode ser uma mais-valia”- Diretora Executiva SIC Esperança

A categoria **“O papel do marketing social”** divide-se em duas subcategorias: **“Presença de Marketing social”** e **“Objetivos socialmente desejáveis”**.

Sobre a **“Presença de Marketing social”**, dois participantes validam a atuação da SIC Esperança neste domínio:

“Já o fizemos e fazemos com algumas marcas. Às vezes tem mais a ver com a marca e não connosco. Não é uma escolha nossa, não é? Às vezes muitas marcas vêm ter connosco e querem exercer a sua responsabilidade social e nós ajudamos aqui a fazer esse acompanhamento, acompanhar com alguns projetos específicos, ajudá-

los a desenhar essa sua intervenção. E às vezes tem já um orçamento definido e dizem-nos o que é que querem e quanto é que querem investir.” – Diretora Executiva SIC Esperança

“Eu acho que acabas por ter esse marketing social pelo facto de também teres esses embaixadores que falávamos há pouco”- Gestora de Marca SIC Esperança

Em relação à subcategoria “**objetivos socialmente desejáveis**”, um participante referiu que o marketing social contribui para alcançar metas de impacto social, ampliando o alcance e o envolvimento nos projetos da SIC Esperança:

“Todas as IPSS têm que fazer um bocadinho o seu marketing social, fazendo valer-se das ferramentas que têm para chegar ao maior número de pessoas e para terem o maior número de projetos apoiados e engagement possível”- Gestora de Marca SIC Esperança

A categoria “**O papel do voluntariado corporativo**” identifica a subcategoria “**Mobilização interna**”.

Quanto à “**Mobilização interna**”, um participante referiu que o voluntariado corporativo enfrenta desafios na adesão dos colaboradores, especialmente em iniciativas de longo prazo, devido à diversidade de horários e à necessidade de compromissos contínuos. Ao mesmo tempo, refere o trabalho interno que está a ser desenvolvido em torno da diversificação do tipo de ações de voluntariado, de modo a promover maior identificação e participação das pessoas nas propostas apresentadas:

“Temos mais dificuldade num compromisso a longo prazo, iniciativas pontuais são mais fáceis de mobilizar as pessoas e o que é que acontece com as continuadas no tempo, por exemplo, semanalmente fazer algumas coisa, é muito mais difícil. Também somos um grupo com horários distintos de trabalho, vinte e quatro horas, sete dias por semana em funcionamento, trabalhos por turnos e todas as semanas são diferentes e, por isso, não querem assumir esse compromisso”- Diretora Executiva SIC Esperança

“Nem toda a gente gosta desse tipo de voluntariado, então estamos também a tentar trabalhar internamente vários tipos de voluntariado para que as pessoas se identifiquem com algum e possam participar e envolver-se numa das propostas apresentadas”- Diretora Executiva SIC Esperança

Relativamente à categoria “**Relação com os stakeholders**”, foram identificadas duas subcategorias: **Confiança** e **Envolvimento**.

Sobre a subcategoria “**Confiança**”, três participantes referiram que a construção de relações com os *stakeholders* assenta na credibilidade e na confiança mútua:

“Tentamos trabalhar sempre com parceiros credíveis, quer sejam empresas, quer sejam instituições no terreno” - Diretora Executiva SIC Esperança

“Os parceiros que a SIC Esperança tem são parceiros de muitos anos, e isso significa que há uma confiança na instituição, mas também há uma confiança no parceiro” - Gestora de Marca SIC Esperança

“Nós podemos fazê-lo de uma forma impactante através dos spots de TV e da colocação dos logos na antena. E acho que isso para um parceiro é muito bom, quer dizer, reforça a confiança que o parceiro teve na SIC Esperança, mas também impacta o outro, do género, esta pessoa está a apoiar o projeto da SIC Esperança, isto é uma parceria.” - Gestora de Marca SIC Esperança

Relativamente à subcategoria **“Envolvimento”**, dois participantes referiram que a SIC Esperança promove a participação ativa e contínua dos *stakeholders* nas suas atividades e projetos. Um deles descreve estratégias de convite e feedback para envolver *stakeholders* e outro destaca os meios de comunicação utilizados para reforçar esse envolvimento:

“Tentamos envolver as pessoas, através das entidades que representam as pessoas individualmente, tentar dar feedback sobre as ações, tentar envolvê-los. Por exemplo, sempre que temos algum evento, algum novo projeto, tentamos convidar os nossos stakeholders, que às vezes não estão diretamente relacionados com aquele projeto específico” - Diretora Executiva SIC Esperança

“Nós comunicamos os parceiros no mealheiro, nos materiais que fazemos, nos materiais promocionais, nos sites, nas redes sociais, mas acho que a mais-valia, sem dúvida, é nos spots de TV.” - Gestora de Marca SIC Esperança

8.2 Stakeholders e SIC Esperança

Considerando a dimensão **“Compreender a perceção dos stakeholders sobre a SIC Esperança”**, foram identificados dois temas: **“SIC Esperança e stakeholders”** e **“Stakeholders e a ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa”**.

A dimensão **“Compreender a perceção dos stakeholders sobre a SIC Esperança”** desdobra-se na categoria **“Perceção dos stakeholders sobre a SIC Esperança”**, a qual inclui as subcategorias: **Colaboração positiva; Continuidade da colaboração; Não continuidade da colaboração; Credibilidade; Transparência e Aumento da consciencialização social**. Após a codificação das entrevistas, foi adicionada a subcategoria

“Reconhecimento”, correspondendo a palavras ou expressões mencionadas pelos participantes que não estavam previamente contempladas na tabela de códigos.

Relativamente à subcategoria **“Colaboração positiva”**, seis participantes abordam a colaboração com a SIC Esperança como benéfica. Abaixo apresentam-se alguns exemplos dessas declarações:

“O facto de nós termos esta sinergia com o SIC Esperança, traz-nos um know-how e uma forma de ver outros temas que nós não tínhamos, não é? E acho que o inverso também, o nosso know-how mais científico, mais fechado sobre estes temas, também traz informações e inputs relevantes para a SIC Esperança. E acho que isso tem sido um win-win para ambas as organizações, mesmo quando não desenvolvemos trabalhos em projetos em parceria, mas por podermos trocar ideias sobre formas de abordar os projetos, as ações e as campanhas”- Presidente SOS animal

“Um projeto que muita gente falava nele, já se falava nisto há mais de 20 anos e nunca se tinha conseguido um projeto, nunca se tinha conseguido arranjar uma solução para aquela escola no sentido de arranjar esta cobertura. Eram as condições que nós tínhamos e este apoio foi realmente, sem dúvida “um balão de ar fresco” para esta escola e foi muito bom mesmo.”- Presidente Associação de pais Escola Rebordões de Souto

“No início deste projeto ter a SIC Esperança como um dos investidores sociais foi extremamente importante e impactante também, diria, uma honra para nós termos, a SIC Esperança como parceiro de missão.”- Presidente Café Joyeux

“Nós só ganhamos em colaborar com a SIC Esperança e consideramos que somos privilegiados por termos sido escolhidos como parceiro estratégico para o mesmo.”- Business Development Manager ProCME

Em relação à subcategoria **“Continuidade da colaboração”**, seis participantes expressam a intenção e disponibilidade de manter a parceria com a SIC Esperança ou destacaram apoios recentes que reforçam a continuidade da colaboração. Abaixo apresentam-se alguns exemplos dessas declarações:

“Desde lá para cá, ora através de programas de apoio da SIC Esperança, ora através de iniciativas em que nós também colaboramos. Nós damos o nosso contributo, seja através da divulgação, seja criando condições para que a iniciativa chegue a mais instituições. Já tivemos diferentes colaborações particulares ao longo do tempo”- Presidente UNITATE

“O ano passado, em 2024, também contribuiu aqui com um donativo financeiro para apadrinhar a formação de uma jovem, e portanto, isso é um apoio que tem um

impacto imediato, que é apoiar a formação da autonomia de um jovem que trabalha no Café Joyeux e ficamos muito gratos por isso” - Presidente Café Joyeux

“Este projeto tem tudo o que se possa imaginar de interessante, tem tudo para continuar, a SIC Esperança está contente com a nossa prestação, nós estamos contentes com a prestação da SIC Esperança e como digo é um trabalho conjunto que quase parece de uma entidade única por isso sem dúvida alguma que é para continuar.” - Business Development Manager ProCME

“Sinto que gostava de continuar a participar e podem contar comigo também.”- Voluntário 1

Sobre a subcategoria **“Não continuidade da colaboração”**, dois participantes expressam a ausência, impossibilidade ou dificuldade em dar continuidade à colaboração com a SIC Esperança, abaixo apresentam-se as declarações destes participantes:

“Há muito tempo que nós não temos efetivamente a colaboração da SIC Esperança em algum projeto nosso ou qualquer tipo de projeto com a SIC.”- Presidente Casa Seis

“Atualmente não temos tido nenhum tipo de apoio da SIC. A SIC Esperança não nos chega facilmente. Eu tenho o contacto da diretora executiva que ainda se lembra de nós e que ainda está lá e que às vezes eu preciso de alguma coisa e falo, mas não tem sido uma figura presente efetivamente na nossa instituição.”- Presidente Casa Seis

“Estou sempre à espera que me convidem para poder colaborar. Primeiro, porque pode não ser só um apoio financeiro, mas a questão da comunicação”- Presidente Dress for Success

Relativamente à subcategoria **“Credibilidade”**, sete participantes reconhecem a SIC Esperança como uma instituição confiável e legítima. Um dos participantes afirma que a instituição é credível, mas tem recursos muito limitados. Abaixo apresentam-se alguns exemplos dessas declarações:

“Todas as pessoas que trabalham na SIC Esperança, desde a sua administração à sua direção, à sua equipa são pessoas com provas dadas no setor social e com currículos absolutamente transparentes. Acho que estavam reunidas mais do que condições para acreditar e para investir e para achar que podia estar associada a isto tudo, porque sou membro do conselho consultivo, porque efetivamente, não há aqui nada que pudesse causar qualquer dúvida.”- Presidente SOS animal

“Senão também não participava. Se achasse que não era credível, não tinha participado. Eu acredito nas pessoas que trabalham na SIC Esperança, portanto eu continuo a participar”- Voluntário 1

“Eu acho que sim, acho que a SIC Esperança tem aqui um grande cunho de credibilidade”- Voluntária 3

“Sem dúvida que considero, mas com recursos muito limitados”- Voluntário 6

“A SIC Esperança faz a diferença, porque claramente tem sempre aqui este conceito de propósito associado à comunicação que faz, e se houver canal desses valores onde esses valores passem de forma mais evidente, seguramente que é a SIC Esperança.”- Presidente Café Joyeux

“Um nome como a SIC Esperança, é sem dúvida um sinónimo de confiança, e essa confiança é algo que nos dias de hoje nós temos sempre que agarrar e ter como o melhor benefício”- Business Development Manager ProCME

Considerando a subcategoria **“Transparência”**, dois participantes destacaram a importância da clareza e da abertura na forma da SIC Esperança se apresentar. Abaixo apresentam-se exemplos das declarações:

“Eu acho que a SIC Esperança para começar, é uma IPSS auditada e rege por normas e regulamentos muito transparentes apresenta-se em relatórios todos os anos, mas mesmo quando comunica os projetos comunica-os muito bem e de uma forma muito transparente, explicando onde é que vai alocar as suas verbas, como é que vai organizar etc”- Presidente SOS animal

“Eu acho que vocês, quando nos submetem projetos ou nós também avançamos com alguns que vocês possam agarrar, a linguagem é bastante clara, transparente, percebe-se bem qual é o propósito do projeto e percebe-se bem a diferença, não é? Qual é a vantagem, porque é que ele tem que acontecer. Portanto, eu acho que esse é um dos fatores essenciais”- Assessoria Técnica para a Responsabilidade Social Oeiras Community Valley

Relativamente à subcategoria **“Aumento da consciencialização social”**, quatro participantes salientam que a colaboração com a SIC Esperança contribuiu para ampliar a consciencialização sobre algumas temáticas sociais e entidades que a instituição procura apoiar. Abaixo apresentam-se exemplos dessas declarações:

“Nós não tínhamos conhecimento, por exemplo, da falta de resposta que as escolas públicas têm e os problemas associados estruturais da escola pública. Mas percebi, através da SIC Esperança, que há um problema gigante não só de infraestruturas, de meios humanos, de recursos humanos, mas depois também a forma como as

escolas estão estruturadas e que é uma lacuna muito, muito grande na nossa sociedade e ainda bem que o terceiro setor olha para ela. Eu não tinha consciência, não tinha conhecimento de que era uma coisa tão grave, tão ampla e tão transversal ao nosso país”- Presidente SOS animal

“Sim! Esta parte agora, por exemplo, da ligação que vocês têm com uma entidade que a custo zero vai promover painéis fotovoltaicos e depois até uma coisa que, sem ter esse recurso, se calhar nós não tínhamos dinamizado isso junto das nossas instituições. Esse pode ser um exemplo, dado que tem logo uma possibilidade de resolver uma questão a longo prazo também”- Assessoria Técnica para a Responsabilidade Social Oeiras Community Valley

“Agora, há outras questões que eu acompanhei de outras edições. Lembro-me de outra escola, acho que até foi no nosso concurso, que solicitou um desfibrilhador e acho que são apoios que realmente às vezes não estão muito ao alcance de certas escolas, por isso se todos contribuirmos um bocadinho, acabamos sempre por conseguir essas coisas que hoje em dia são indispensáveis nas instituições escolares”- Presidente Associação de pais escola Rebordões de Souto

“Há muitos centros sociais onde nós não chegaríamos, uma coisa é santas casas da misericórdia, casas do povo, no fundo entidades mais reconhecidas pelas palavras-chave do seu nome, agora por exemplo uma determinada associação que não é muito falada no dia a dia, nós se calhar não tínhamos noção da mesma se não fosse a SIC Esperança. Por isso sem dúvida alguma que a SIC Esperança nos traz aqui uma série de entidades que nós não chegaríamos tão diretamente”- Business Development Manager ProCME

Relativamente à categoria **“Outros”**, que detém a subcategoria **“Reconhecimento atribuído pelos stakeholders à SIC Esperança”**, três participantes valorizam e atribuem prestígio à SIC Esperança:

“Não tenho qualquer dúvida que a SIC Esperança traz uma relevância e uma robustez institucional pela sua missão e pelo seu reconhecimento na sociedade, não tenho qualquer dúvida.”- Presidente SOS Animal

“Faz parte deste Grupo há muitos anos, é uma empresa bastante sólida, reconhecida no país”- Voluntária 3

“Dará também credibilidade à SIC Esperança, mas a nós também porque é uma entidade que, também é muito reconhecida, não é?” – Assessoria Técnica para a Responsabilidade Social Oeiras Community Valley

“Achámos que uma maneira interessante de fazer isso era estabelecendo parcerias estratégicas precisamente com entidades de referência. Na altura estabelecemos com

a PEE, com várias entidades e depois pensou-se na SIC Esperança” – Assessoria Técnica para a Responsabilidade Social Oeiras Community Valley

Considerando o tema “*Stakeholders* e a ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa”, na categoria “**Perceção dos stakeholders sobre a ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa**”, foram identificadas as seguintes subcategorias: “**Perceção positiva**”; “**Perceção negativa**”; “**Não influência na tomada de decisão de colaborar**”; “**Credibilidade**” e “**Reputação organizacional**”.

Em relação à subcategoria “**Perceção positiva**”, quatro participantes expressam os benefícios que advêm da ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa. Dois dos participantes destacam a visibilidade atribuída aos projetos e às instituições resultante desta ligação. Abaixo apresentam-se exemplos dessas declarações:

“Foi o primeiro Grupo de media em Portugal a ter uma IPSS e a ter esta responsabilidade social incorporada no Grupo, eu achei isso muito inovador na altura e muito à frente do que se estava a fazer, ainda quando a responsabilidade social não era um clima, a responsabilidade corporativa não existia. Achei que era um projeto muito à frente e que tinha tudo para correr bem”- Presidente da SOS animal

“Sim sem dúvida, porque estamos a falar de, lá está, é uma entidade que ao ter como objeto, a procura do bem-estar, digamos assim, a nível social, procurando colmatar algumas necessidades que existam com estes apoios, com soluções para este tipo de instituições, sem dúvida alguma que é bastante proveitoso.”- Business Development Manager CME

“Para nós é importante, organizações, porque é uma visibilidade enorme, nós sabemos que a SIC Esperança pode depois pôr em contato com os meios de comunicação e foi o que aconteceu na altura, o projeto mulher é muito recente cá em Portugal, para nós sermos apoiados pela SIC Esperança, não só a nível financeiro, também é muito importante a nível da comunicação social, claro que sim.”- Presidente Dress for success

“O facto de sermos uma IPSS dentro de um Grupo de comunicação social, tem a vantagem de depois ser feita uma cobertura televisiva, que muitas vezes tem visibilidade”- Voluntário 6

Quanto à subcategoria “**Perceção negativa**”, dois participantes expressam o que de negativo pode resultar também da ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa. Abaixo apresentam-se exemplos dessas declarações:

“Percebo e observo que muitas vezes há marcas que têm interesses no grupo e que acham que a SIC Esperança pode ser um acesso, não é? E isso é uma pena, porque dá linhagem a esta mentalidade pouco desenvolvida ou pouco musculada da responsabilidade social. Quando se chega ou se acede a uma IPSS tem que ser com o objetivo de ajudar e não de retirar mais valias.”- Presidente SOS Animal

“Eu vou ser muito sincera nisso, eu penso que essas grandes empresas acabam por apoiar mais outras entidades que já têm grande visibilidade e às vezes que já têm até muitos recursos, mas isso acaba por dar visibilidade. Às vezes esse apoio não tem relevância ao nível da publicidade de que a própria SIC Esperança precisa. Então isso, de certa forma, não é positivo para as pequenas instituições, porque as grandes instituições, reconhecidas, têm muitos apoios, dado que também quem apoia quer dar visibilidade ao seu apoio. Isso cria uma injustiça aqui em relação a quem está no terreno, não é?”- Presidente Casa Seis

Relativamente à subcategoria **“Não influência na tomada de decisão”**, dois participantes salientam que a ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa não teve influência na tomada de decisão de colaborarem com a instituição:

“Temos mantido com a SIC Esperança esta relação por aquilo que a SIC Esperança é, pelos rostos que protagonizam a ação da SIC Esperança e não porque esteja ligada ao Grupo Impresa”- Presidente UNITATE

“Mas não pesou o facto de ser o Grupo Impresa, se viesse talvez de outro tipo de empresa, também seria bem-vindo, isso é a verdade”- Presidente Casa Seis

Quanto à subcategoria **“Credibilidade”**, dois participantes confiam e atribuem legitimidade à SIC Esperança por estar associada ao Grupo Impresa:

“Obviamente depois o Grupo trará mais valia à SIC Esperança, porque é um Grupo media, poderoso, com impacto, com reconhecimento”- Presidente da SOS animal

“A SIC Esperança tem aqui um grande cunho de credibilidade, para já por pertencer ao grupo que pertence. Faz parte deste Grupo há muitos anos, é uma empresa bastante sólida, reconhecida no país e, conseqüentemente, a SIC Esperança por estar aqui agregada à marca SIC, acho que lhe dá bastante credibilidade.”- Voluntária 3

Em relação à subcategoria **“Reputação Organizacional”**, quatro participantes salientam que a ligação ao Grupo Impresa contribui significativamente para a imagem pública e o prestígio da SIC Esperança, reforçando simultaneamente a legitimidade do próprio Grupo. As declarações destacam tanto o valor que a SIC Esperança acrescenta ao Grupo Impresa, como o reconhecimento externo que decorre desta associação:

“Acho que do ponto de vista da responsabilidade social, da responsabilidade corporativa e da imagem, acho que SIC Esperança traz mais ao Grupo do que o Grupo à SIC Esperança”- Presidente da SOS animal

“O ano passado nós até limpámos um pouco a rede porque existiam algumas associações ou entidades de carácter mais social, que não tinha bem estatuto a empresa que integravam a rede e retirámos quase todas, passaram depois para a rede social e mantivemos a SIC Esperança precisamente porque para nós é uma parceria muito interessante. Portanto, apesar de ser uma instituição sem fins lucrativos, está associada também fortemente a uma empresa, neste caso à SIC e portanto mantivemos na nossa rede. E se calhar é interessante dizer que das 20 entidades que nós homenageámos e distinguimos ao longo dos nossos 20 anos de existência, uma foi a SIC Esperança.” - Assessoria Técnica para a Responsabilidade Social Oeiras Community Valley

“Nós identificamos a intervenção da SIC de uma forma muito positiva por ser quem é, por ser uma empresa de nome, uma empresa de comunicação social, uma empresa que tem o seu valor, o seu valor social. E aceitamos de bom grado.”- Presidente Casa Seis

“A SIC Esperança tem uma capacidade de chegar ao grande público, superior à maioria das organizações, exatamente por causa disto, pelo facto de estar associada à SIC e de ter a notoriedade que a SIC lhe confere, naturalmente”- Presidente UNITATE

8.2.1 Stakeholders, Comunicação da SIC Esperança e Credibilidade

As dimensões: **“Compreender a perceção dos *stakeholders* sobre a comunicação da SIC Esperança”** e **“Analisar de que forma a comunicação da SIC Esperança contribui para o envolvimento e confiança dos *stakeholders*”**, inserem-se no tema **“Stakeholders, Comunicação da SIC Esperança e Credibilidade”**.

Considerando ambas as dimensões, foram identificadas oito categorias: **“Relação entre a comunicação e a experiência de colaboração com a SIC Esperança”**; **“O papel da comunicação interna na perceção dos *stakeholders*”**; **“O papel da comunicação digital na perceção dos *stakeholders*”**; **“O papel da *Word of Mouth* na perceção dos *stakeholders*”**; **“O papel das celebridades embaixadoras na perceção dos *stakeholders*”**; **“O papel do *Storytelling* na perceção dos *stakeholders*”**; **“O papel da comunicação de impacto dos projetos SIC Esperança”** e **“A perspectiva dos voluntários internos sobre o voluntariado corporativo”**.

A categoria: **“Relação entre a comunicação e a experiência de colaboração com a SIC Esperança”** desdobra-se em cinco subcategorias: **“Coerência”**; **“Transparência”**; **“Falta de clareza na comunicação”**; **“Promoção de oportunidades de divulgação”** e **“Falta de divulgação da colaboração”**.

Em relação à subcategoria **“Coerência”**, quatro participantes evidenciam a consistência entre o que a SIC Esperança comunica e a experiência de colaboração com a instituição, salientando que a comunicação retrata de forma fiel a parceria, através das seguintes declarações:

“Foi uma experiência muito positiva. Como digo, nós já tivemos a possibilidade, por várias vezes, de ter interações presenciais com a SIC Esperança, desde logo com a sua presidente, com a sua diretora executiva, com as pessoas que, ao longo do tempo, foram passando pela SIC Esperança. Independentemente dos rostos, toda essa relação se mantém, na própria comunicação”- Presidente UNITATE

“Acho que existe coerência entre o apoio e a comunicação”- Presidente Associação de Pais Escola Rebordões de Souto

“Existe uma relação direta com o trabalho de aproximação e de identificação de necessidades e oportunidades e vontades de ajudar de parceiros atuais da SIC Esperança.”- Presidente Café Joyeux

“A informação que passamos, conjunta SIC Esperança e Tecneira, porque é assim que nos apresentamos, tem sido nas outras edições também, mas nesta terceira, tem sido passada e muito bem aceite pelos clientes, por isso a comunicação é sem dúvida alguma muito importante”- Business Development Manager ProCME

Relativamente à subcategoria **“Transparência”**, dois participantes salientam a clareza e a abertura da SIC Esperança, visível tanto na forma de comunicar e acompanhar a colaboração com os parceiros, como também nas mensagens transmitidas às instituições envolvidas nos projetos:

“Portanto, havia um reporte constante para a SIC Esperança do que é que estávamos a fazer e como é que estava a resultar”- Presidente Dress for Success

“O que nós fazemos é explicar de A a Z do projeto que propomos implementar, não há nenhuma instituição que possa dizer: “Não nos disseram isto”, porque assim que nós temos o estudo feito de acordo com as características daquela instituição, nós fazemos isto uma a uma, não é feito de forma massiva, são feitas as análises uma a uma, por isso muitas vezes é mais demorado, mas quando nós fazemos essa análise, a SIC Esperança marca reunião”- Business Development Manager ProCME

“É interessante ver que os clientes estão contentes com a prestação de serviço que nós temos, por isso na prática a comunicação que nós temos para com o cliente é muito assertiva, é muito clara e o que dizemos é: “tomem a decisão que quiserem, mas em consciência, ou seja o que nós propomos é isto e a decisão como é lógica é vossa”, mas em consciência porque explicamos de A ou Z o que é que nós vamos fazer e isso sem dúvida traz-nos aqui a confiança do cliente”- Business Development Manager ProCME

Quanto à subcategoria **“Falta de clareza na comunicação”**, dois participantes expressam mensagens ambíguas ou pouco esclarecedoras da SIC Esperança sobre os projetos e colaboração:

“Nós aí temos falhado, porque não sentimos a necessidade de comunicar, é uma realidade. Quando tivemos projetos ou campanhas em comum, foi muito óbvio, comunicávamos, SOS Animal e SIC Esperança, mas depois, a partir daí, não sentimos que isso tenha sido uma necessidade, seja de uma organização ou de outra, de comunicar isso no geral. é uma lacuna das organizações, nós não comunicarmos isso e pronto, e é uma falha a apontar na nossa comunicação.”- Presidente SOS Animal

“Acabamos, se calhar, por não divulgar tão bem os resultados que depois tivemos no projeto, que foram significativos”- Presidente Casa Seis

Em relação à subcategoria **“Promoção de oportunidades de divulgação”**, cinco participantes evidenciam o contributo da SIC Esperança para ampliar a visibilidade dos projetos desenvolvidos em parceria e das próprias instituições:

“Houve aqui uma oportunidade de uma presença nossa num dos programas da SIC, onde tivemos a oportunidade de explicar o projeto, houve também uma associação de uma embaixadora vossa muito querida (nome de atriz da SIC), que também fez aqui uma campanha muito interessante, que também foi comunicada pela SIC Esperança, para poder ajudar a nossa missão”- Presidente Café Joyeux

“E a partir daí foi nascendo uma relação cada vez mais próxima, com vários convites, muitas vezes, até em termos de comunicação, para podermos ser beneficiados”- Presidente Café Joyeux

“Comunicou-se muito bem. Nós tivemos umas entrevistas, que eu ainda tenho guardadas algumas, em que a SIC Esperança falou sobre este apoio neste projeto e houve uma altura que eu não estava presente, mas o (nome do CEO do Grupo Impresa) falou nas Fadas Madrinhas e no apoio que a Dress for success tinha recebido”- Presidente Dress for success

“Penso que agora estará para breve a divulgação, uma divulgação ainda maior, visto que vamos ter a visita da entidade à nossa escola no mês de setembro”- Presidente Associação de Pais Escola Rebordões de Souto

“Podemos dizer que temos a SIC Esperança como um parceiro de divulgação permanente”- Presidente UNITATE

“Vocês inclusivamente têm online a divulgação, por exemplo, o que aconteceu na divulgação da terceira edição do projeto terceiro setor mais sustentável que foi a inauguração da instalação dos inválidos do comércio em que foi feita uma reportagem que depois passou no jornal e inclusivamente depois foi disponibilizada online”- Business Development Manager ProCME

Relativamente à subcategoria **“Falta de divulgação da colaboração”**, dois participantes apontam fragilidades na comunicação dos projetos, referindo a ausência ou insuficiência de divulgação para o exterior:

“Eu lembro-me claramente, que a diretora da SIC Esperança foi lá connosco ao Rock in Rio, entregou-nos os bilhetes, esteve lá connosco, mas, por exemplo, nenhuma criança foi entrevistada, nenhum dos jovens foi entrevistado. Não houve impacto a nível comunicacional para fora da instituição.”- Presidente Casa Seis

“Esta parte da comunicação, do marketing, a forma como a informação é divulgada, é claro que nós gostaríamos que mais spots publicitários passassem, mais divulgassem o protocolo, porque divulgando mais, sabemos que chegamos a mais entidades. Mas, por outro lado, também sabemos que o tempo de antena tem um custo.” Business Development Manager ProCME

A categoria **“O papel da comunicação interna na perceção dos stakeholders”**, identifica três subcategorias: **“Frequência”**, **“Conhecimento”** e **“Motivação”**.

Quanto à subcategoria **“Frequência”**, três participantes debruçam-se sobre a frequência da comunicação interna. Um dos participantes salienta que a comunicação interna da SIC Esperança poderia ser mais regular e consistente, e dois participantes manifestam não receber de forma regular, internamente, comunicação da SIC Esperança.

“Eu acho que devia ser mais frequente, e acho que devia ser mais intensa, mais arranjada.”- Voluntária 2

“Não recebemos muitas vezes”- Voluntária 4

“Por acaso já há algum tempo que não recebemos”- Voluntária 5

Relativamente à subcategoria **“Conhecimento”**, três participantes evidenciam conhecer as atividades da SIC Esperança através da comunicação interna da instituição:

“Nós também aqui recebemos a newsletter quando há angariação de fundos para o Dinheiro Miúdo para os Miúdos ou para abordar o IRS. Portanto eu acho que a SIC Esperança internamente também comunica bem”- Voluntária 3

“Nós recebemos uma newsletter, ou um e-mail, acho eu, a anunciar a atividade”- Voluntária 3

“Os recursos humanos mandam as newsletters da SIC Esperança, e nós temos conhecimento.”- Voluntária 2

Por norma, através da comunicações interna e, depois, porque também tenho um contacto próximo com a direção da SIC Esperança e, portanto, é um meio privilegiado para saber aquilo que fazem também.”- Voluntário 6

Em relação à subcategoria **“Motivação”**, um participante reforça a comunicação interna como motivação para participar em ações da SIC Esperança:

“Eles são muito queridos e convenceram-nos também a poder integrar esta equipa de voluntários. Isso é a minha primeira motivação, porque se eles não viessem ter comigo, se calhar no dia-a-dia, com tanta chatice, a pessoa não para para pensar como pode ajudar”- Voluntária 2

A categoria **“O papel da comunicação digital na perceção dos stakeholders”** identifica duas subcategorias: **“Transparência”** e **“Envolvimento”**.

Considerando a subcategoria **“Transparência”**, dois participantes relatam a importância da comunicação digital na promoção da clareza da atividade da SIC Esperança:

“As redes sociais ajudam, portanto, eu acho que de alguma forma nós conseguimos chegar às pessoas”- Voluntária interna 3

“Sim, sem dúvida. Se não me engano vocês inclusivamente têm online a divulgação, por exemplo, o que aconteceu na divulgação da terceira edição do projeto terceiro setor mais sustentável que foi a inauguração da instalação dos inválidos do comércio em que foi feita uma reportagem que depois passou no jornal e inclusivamente depois foi disponibilizada online, onde lá está, o Sr Presidente da Câmara de Lisboa e a Sra. Presidente da SIC Esperança falaram sobre o projeto e até o nosso diretor de serviços de energia da CME falou sobre o projeto e o benefício dos mesmos. Sem dúvida que a parte do digital tem aqui um grande peso”- Business Development Manager ProCME

Em relação à subcategoria **“Envolvimento”**, dois participantes referem a comunicação digital como uma ferramenta que promove a interação e aproximação com o público:

“Costumo acompanhar regularmente o que vão partilhando e acho que sim, acho que ajuda sempre a ter uma perceção mais positiva da SIC Esperança e a estarmos mais próximos da organização.”- Presidente Associação de Pais Escola Rebordões de Souto

“É a SIC Esperança que faz esta divulgação nas redes sociais e diversos canais digitais de que a edição está aberta e que estamos em período de candidaturas, portanto quem faz essa ligação inicial é a SIC Esperança”- Business Development Manager ProCME

A categoria **“O papel da Word of Mouth na perceção dos Stakeholders”** divide-se em três subcategorias: **“Influência positiva da comunicação informal e espontânea de outros na perceção sobre a SIC Esperança”**; **“Vontade de partilhar com outros a experiência de colaboração com a SIC Esperança”** e **“Credibilidade”**.

Relativamente à subcategoria **“Influência positiva da comunicação informal e espontânea de outros na perceção sobre a SIC Esperança”**, três participantes evidenciam que a recomendação e partilha de experiências entre colegas ou conhecidos motiva a participação e fortalece a perceção positiva da instituição:

“É sempre através das minhas colegas, que sabem que nós aqui no marketing estamos sempre dispostas, e normalmente levamos muita gente, porque há muita gente que quer participar, então elas normalmente vêm sempre cá pedir ou dizer”- Voluntária 2

“Sim, porque normalmente, imagina, há um projeto num sábado, não sei onde e a pessoa pensa: “Acordar cedo, sábado é o dia que eu faço as compras”, mas depois os colegas dizem: “Vamos como grupo, vá lá! Vamos todos!” e acabamos efetivamente por nos convencer uns aos outros.”- Voluntária 2

“Até foram eles que me motivaram a ir, porque já tinham tido a experiência, tinham gostado imenso e falavam sempre bem da atividades E, então, no ano em que me convidaram, em que recebemos o convite, eu fui.”- Voluntário 3

“O processo começou na altura porque nós tínhamos aqui uma voluntária que conhecia o trabalho da SIC Esperança e nos recomendou, falando sobre o trabalho que nós aqui desenvolvemos”- Presidente Dress for success

Quanto à subcategoria **“Vontade de partilhar com outros a experiência de colaboração com a SIC Esperança”**, dez participantes mencionam a intenção que tiveram

de relatar a outros a experiência de colaboração com a SIC Esperança. Abaixo seguem algumas declarações dos participantes:

“E, de facto, sempre que apresentamos este projeto, a nossa referência é à SIC Esperança e à (marca de hipermercados reconhecida) porque foram as entidades que nos permitiram chegar e estar onde estamos neste projeto. Eu julgo que, mesmo hoje, este rastro permanece e permanecerá para sempre, porque nós quando beneficiamos de apoios, seja de quem for, também devemos fazer memória daqueles que nos apoiaram.”- Presidente UNITATE

“Acabamos sempre por divulgar e enaltecer aquilo que foi feito para nós”- Presidente Associação de Pais Escola Rebordões de Souto

“Sim, é sempre um orgulho enorme dizer que a SIC Esperança nos ajudou neste caminho e que está connosco, não é? Como parceiro também de comunicação, de média”- Presidente Café Joyeux

“Uma destas é o da Ucrânia, que foi quando eu consegui convencer a família, que começou toda a participar nas ações. Tivemos a de Pedrogão Grande, e sei que o meu filho foi de férias mais tarde para poder participar, tal como a minha nora.”- Voluntário 1

“Sim, transmito sempre”- Voluntária 2

“Nós tivemos alguns colegas que não conseguiram ir e dissemos para se inscreverem nos próximos porque foi mesmo giro, portanto, sim, nós falávamos bastante disso, sim.”- Voluntário 3

“O nosso objetivo é continuar a fazer este e outros projetos e esta partilha de informação com entidades é muito benéfica. Muitas vezes até pedimos aos nossos clientes, no caso particular do âmbito do protocolo com a SIC Esperança, que façam pequenas gravações em vídeo, que possamos também mostrar a outros possíveis clientes, a qualidade do serviço que estamos a prestar. Nós partilhamos, mas é interessante também os nossos clientes partilharem”- Business Development Manager ProCME

“Também temos difundido os programas da SIC Esperança junto das nossas empresas. Portanto, tem havido aqui uma relação recíproca. Aquele programa da educação, Dinheiro Miúdo para os Miúdos, que nós divulgámos, agora a sustentabilidade para o terceiro setor, também divulgámos. Houve uma ação mesmo nas vossas instalações com instituições nossas, das várias áreas, com os executivos e assim no âmbito do projeto terceiro setor mais sustentável.”- Assessoria Técnica para a Responsabilidade Social Oeiras Community Valley

Em relação à subcategoria **“Credibilidade”**, dois participantes evidenciam que a confiança e legitimidade atribuídas à SIC Esperança decorrem das recomendações, experiências positivas e testemunhos partilhados de forma informal:

“Não há dúvida que os projetos implementados e os clientes, falando positivamente dos mesmos e mostrando realmente que estão contentes com o trabalho que nós fizemos, também acabam por ser um veículo da comunicação e uma divulgação para as entidades semelhantes, no sentido de, podem confiar porque eles fazem mesmo aquilo que estão a dizer e não nos estão a enganar. E está aqui a prova viva de que as coisas funcionam. Ou seja, o passo a palavra em termos de marketing é importante, a nível dos clientes finais. O passo a palavra em termos de marketing da SIC Esperança é sem dúvida também bastante importante”- Business Development Manager ProCME

“Destacamos muito o apoio da SIC Esperança, que é justamente uma entidade conhecida, aliada a uma empresa conhecida, tudo isso. E a nível de parcerias, sempre que há, por exemplo, reuniões do Núcleo Executivo ou do CLAS em Sintra, onde as instituições falam sobre formas de apoio que têm, que tipo de empresas ou não empresas apoiam, na altura nós destacamos o apoio da SIC Esperança com essa importância que tem, de ter sido uma SIC a apoiar-nos e até falamos com aquela admiração. Como é que uma instituição tão pequena chega a uma SIC?”- Presidente Casa Seis

A categoria **“O papel das celebridades embaixadoras na perceção dos stakeholders”** identifica três subcategorias: **“Atratividade”**, **“Credibilidade”** e **“Associação de marca”**.

Relativamente à subcategoria **“Atratividade”**, cinco participantes mencionam que as celebridades/figuras públicas captam a atenção e interesse dos *stakeholders* nos projetos SIC Esperança, tornando-os atrativos:

“Na minha opinião é quase inevitável que as pessoas olhem com outros olhos para uma campanha que seja potenciada por uma pessoa que é conhecida. Toda a gente diz, olha o fulano X ou Y, do que se for alguém que não tenha um certo peso mediático, digamos assim. Acho que ajuda bastante”- Presidente associação de pais escola Rebordões de Souto

“As embaixadoras apoiarem projetos da SIC Esperança, eu acho que é extremamente apelativo. Acho que ajuda muito a desenvolver e a chegar a comunicação, hoje em dia principalmente isso é fundamental, eu acho que sim ”- Presidente Dress for success

“Muitas vezes nós já desafiamos atores e pessoas porque ver um apresentador, ver alguém, não só chamaria mais pessoas, seria mais atrativo, como as pessoas veriam

com muito mais dignidade, com muito mais... “olha, é apoiado, tem a presença do fulano tal, tem aquela figura importante.” E, claro, a questão das celebridades atrai muito”- Presidente Casa Seis.

“Compreendo que numa campanha como por exemplo aquele benefício do IRS, que fizesse sentido porque aí estamos a apelar ao público em geral e uma cara conhecida poder fazer aqui algum marketing, é realmente um benefício”- Business Development Manager ProCME

“Muitas vezes nestes voluntariados também há caras conhecidas que podem ajudar e, de forma maior, de toda a ação, porque nós acabamos por saber as coisas internamente, mas eu acho que para fora não passa. Então, acho que se calhar a nível de comunicação era preciso dar aqui um “push”, sim.”- Voluntária 5

Quanto à subcategoria **“Credibilidade”**, três participantes evidenciam que a presença de celebridades ou figuras públicas nas ações e projetos da SIC Esperança contribui para a confiança e legitimidade atribuídas à instituição e às causas sociais que apoia:

“Claro que sim, são as caras da SIC, e também saber que se compõe valores que através da SIC Esperança quer comunicar, e temos a memória deles, temos a memória deles a falar da Vila com Vida e do projeto de orientação que temos”- Presidente café Joyeux

“E atrás das celebridades vêm outras coisas que são positivas para as instituições e para o setor social. Às vezes, atrás das celebridades vem confiança, vem mais apoios, vem mais dinheiro.”- Presidente Casa Seis

“Inclusive, no outro projeto que nos apoiaram, que foi esse donativo de produtos de higiene, veio até a Presidente da SIC Esperança, veio uma atriz (nome de atriz reconhecida da SIC), vieram aqui à Casa Seis e foi muito bom porque eram as pessoas da televisão a entrar na Casa Seis. E isso teve mais alguma relevância, até algum impacto, porque entregaram diretamente os produtos às mães que estavam cá com os seus filhos...Foi um momento assim para a comunidade de “Estas pessoas vêm aqui, vêm ver-nos, ver a nossa comunidade, vêm apoiar-nos. E encheu-nos a todos de muito orgulho. E tiraram fotografias com a artista e com todos. E isso é bom, isso é bom porque desmistifica um pouco essa questão do outro mundo, o mundo da televisão. São pessoas reais, são pessoas que têm sensibilidade, são pessoas que até vêm aqui e dão o seu apoio”- Presidente Casa Seis

“O facto de terem acesso a todo o género de recursos, terem às vezes publicidade nos programas, envolvimento dos embaixadores... Acaba tudo por ajudar à credibilidade da SIC Esperança”- Assessoria Técnica para a Responsabilidade Social Oeiras Community Valley

“Eu acho que não tanto a minha participação, mas sobretudo a participação de caras do Grupo. Agora, acho que a presença de caras nestas ações, sim, sem dúvida que ajuda que as pessoas exteriores ao Grupo percebam que nós realmente procuramos e que envolvemos as caras também para participar nestas ações” – Voluntário 6

Em relação à subcategoria **“Associação de marca”**, um participante destaca o risco de um embaixador associar a sua imagem a uma marca ou organização, porque a entidade pode ter um comportamento menos bom, que tem consequentemente impacto na imagem da figura pública. Outro refere que tal como a SIC Esperança, as associações sociais estão cada vez mais a apostar em associar caras aos seus projetos:

“Todos também conhecem isso, o valor, o mérito das causas, mas também a transparência e a robustez das organizações e isso é muito importante. Isto porque hoje em dia um embaixador associar a sua imagem a uma organização e essa organização cometer alguma coisa menos boa, tem um impacto na sua imagem pública gigantesca. Portanto é de uma grande responsabilidade e de um grande risco emprestar a imagem a uma organização.” - Presidente SOS animal

“Como faz a SIC Esperança, fazem outras IPSS. Tens a Associação (nome de associação social em Portugal) que também tem cara, que também tem caras associadas e famosas associadas e que dão a cara pelo projeto.” - Gestora de marca SIC Esperança

A categoria **“O papel do storytelling na perceção dos stakeholders”**, identifica três subcategorias: **Acessibilidade das mensagens; Envolvimento e Humanização.**

Relativamente à subcategoria **“Acessibilidade das mensagens”**, dois participantes evidenciam que a utilização de narrativas facilita a compreensão das mensagens da SIC Esperança. Contudo, um deles reflete sobre a falta de oportunidades que a SIC Esperança tem para explicar melhor as suas ações, refletindo também sobre as limitações da instituição em termos de meios e verbas:

“Então, acho que a existência dessas narrativas contribuem para que as pessoas compreendam melhor e estejam mais conscientes dos desafios sociais da instituição” - Voluntário 1

“Sim, eu acho que o que falta um bocadinho à SIC Esperança é espaço para poder expor e explicar melhor todas as ações. Acho que acima de tudo é isso. Obviamente que eu entendo as limitações que a SIC Esperança tem em termos de meios e verbas para poder comunicar de outra forma. Porque se conseguissem melhorar

esse aspeto, acho que depois as narrativas seriam mais fáceis de serem percebidas por parte das pessoas”-Voluntário 6

Quanto à subcategoria **“Envolvimento”**, três participantes mencionam a capacidade das narrativas de gerar interesse e identificação com as causas e projetos da instituição:

“E a propósito disso, exatamente, da forma de comunicar a SIC Esperança e apresentar a história, qual era o objetivo, a quem é que se destina, o que é que vamos proporcionar ou melhorar no futuro. Tem grande influência.”- Voluntário 1

“Pegando na história de Pedrogão Grande, eu lembro-me que a forma como eles comunicaram, aquela que foi a catástrofe, os incêndios, levou muita gente a participar. E nessa altura pessoas que eu nunca tinha visto nas ações da SIC Esperança, participaram. Pela catástrofe, mas também pela forma como a SIC Esperança fez chegar a comunicação aos trabalhadores”- Voluntário 1

“É importante construir-se aqui uma narrativa que permita também às pessoas perceberem exatamente o que é que vão fazer e para quem é que vão fazer para poder conquistar aqueles que não conhecem ainda a SIC Esperança a participar nestas ações”- Voluntário 6

“Dá-se mais do que contar uma história que já está construída também, uma história de relações entre entidades que se calhar se não fosse esta ponte da SIC Esperança, não começaria o nosso projeto e que mais uma vez nos ajudam a fazer passar esta mensagem para um outro plano, noutra dimensão”- Presidente Café Joyeux

Em relação à subcategoria **“Humanização”**, um participante expressa a capacidade das narrativas de gerar proximidade e empatia com as causas e projetos da SIC Esperança:

“Diria que sim, porque, por exemplo, a campanha é baseada em crianças, nas escolas, o apoio ao ensino, portanto, eu acho que isso são tudo causas que nos dizem respeito enquanto sociedade e enquanto dever cívico, portanto, se tivermos uma sociedade mais informada, obviamente que teremos uma melhor sociedade, teremos todos mais acessos e acho que isso acaba por nos emocionar ou ter empatia, pelo menos, com a causa. Todos nós andamos na escola, uns com melhores condições, outros com piores, mas eu acho que isso ajuda a criar aqui uma ligação empática com a SIC Esperança.”- Voluntária 3

A categoria **“O papel da comunicação de impacto dos projetos SIC Esperança”** identifica duas subcategorias: **“Não teve influência na tomada de decisão sobre colaborar com a SIC Esperança”** e **“Falta de clareza na comunicação”**.

Em relação à subcategoria **“Teve influência na tomada de decisão sobre colaborar com a SIC Esperança”**, dois participantes mencionam que a comunicação do impacto dos seus projetos (histórias, testemunhos, números reais), influenciou a vontade de participar nas ações de voluntariado:

“Sim, foi sim. Ah, eu esqueci de referir-lhe há pouco, porque agora estava-me a lembrar que nem todas foram expressadas, houve ações de voluntariado de ajuda à Ucrânia. E a propósito disso, exatamente, da forma de comunicar a SIC Esperança e apresentar a história, qual era o objetivo, a quem é que se destina, o que é que vamos proporcionar ou melhorar no futuro. Tem grande influência.”- Voluntário 1

“Eu acho que influencia sem dúvida e é uma coisa que durante campanhas sempre que nós começávamos uma nova campanha, eu pedia sempre os resultados da campanha anterior para podermos divulgar nas redes sociais”- Voluntária 4

Por contraste, na subcategoria **“Não teve influência na tomada de decisão sobre colaborar com a SIC Esperança”**, quatro participantes mencionam que a comunicação de apresentação dos resultados dos projetos não foi um fator determinante na decisão dos *stakeholders* de se envolverem nos projetos da instituição:

“Não, eu acho que neste caso não teve impacto, até porque na minha opinião vale o que vale, mas acho que a SIC Esperança ainda tem um bom caminho para trilhar nesse aspeto”- Voluntária 3

“Não, e eu acho que isso também é uma coisa que se calhar pode ser mudada”- Voluntária 4

“Imagina, isso dos números e isso, eu nem tomo muita atenção porque eu já estou convencida, eu não preciso de ser convencida.”- Voluntária 2

“Não influenciou. Eu acho que os resultados das ações poderiam ser mais divulgados, sendo que acho que isso não é uma razão que leva as pessoas a fazerem voluntariado. E o principal foco é o fazerem e não tanto em termos de participar 20, 30, 40 ou 1.000 pessoas.”- Voluntário 6

Quanto à subcategoria: **“Falta de clareza na comunicação”**, um participante evidencia a ausência ou escassez de divulgação dos resultados do projeto com a SIC Esperança:

Acabamos, se calhar, por não divulgar tão bem os resultados que depois tivemos no projeto, que foram significativos- Presidente Casa Seis

Não obstante, a categoria **“outros”** identifica a subcategoria **“importância da comunicação de impacto”**. Nesta subcategoria, quatro participantes destacam a

importância da SIC Esperança mencionar o impacto dos seus projetos (através de histórias, testemunhos, números reais). Abaixo apresentam-se algumas dessas declarações:

“A SIC Esperança tem de apostar mais nesse sentido da comunicação, de partilhar efetivamente o impacto do seu trabalho.”- Voluntária 2

“Eu acho que, e mesmo nós a nível de comunicação já tivemos aqui algumas questões, que é precisamente os números e a comunicação que é feita e, por exemplo, neste voluntariado que nós fizemos de reabilitação, não houve propriamente uma comunicação, ou seja, se calhar era mais benéfico termos uma comunicação do antes e depois, de todo o processo, de acompanhar testemunhos das pessoas lá.”- Voluntária 4

“Eu acho que os resultados das ações poderiam ser mais divulgados, sendo que acho que isso não é uma razão que leva as pessoas a fazerem”- Voluntário 6

A categoria **“A perspetiva dos voluntários internos sobre o voluntariado corporativo”** identifica cinco subcategorias: **“Perceção sobre RSC do Grupo”**; **“Clareza na comunicação das ações de voluntariado”**; **“Perceção positiva sobre a abordagem direta na adesão ao voluntariado”**; **“Motivação”** e **“Envolvimento”**.

Em relação à subcategoria **“Perceção sobre RSC do Grupo”**, cinco participantes abordam positivamente a responsabilidade social corporativa do Grupo Impresa e destacam como esta se alinha com os valores e atuação da SIC Esperança

“Seguindo também a ideia de que somos todos iguais, todos precisam de oportunidades e há mensagens que nos levam em si mesmo a este entendimento, que a SIC Esperança também vai ao encontro das palavras espalhadas nas paredes do Grupo Impresa”- Voluntário 1

“Um dos pilares aqui da Impresa é o facto de trabalharmos para um bem comum, a entreatajuda, a responsabilidade social, portanto, eu acho que a SIC Esperança, os seus valores vão também ao encontro dos valores da Impresa, ou pelo menos são aquilo que nós acreditamos que sejam os valores da Impresa, o que nos é transmitido. Portanto acho que a parte da responsabilidade social também é um fator muito importante para a Impresa obviamente, para a SIC Esperança, portanto, eu acredito genuinamente que os valores estão equilibrados e que são os mesmos.”- Voluntário 3

“Sim, acho que sim. As campanhas que tenho trabalhado do Grupo Impresa são voltadas para a área da Educação, que também é uma área de aposta da SIC Esperança, por exemplo através do projeto Dinheiro Miúdo para os Miúdos”- Voluntária 4

“Eu acho que a SIC Esperança age conforme também os valores do Grupo Impresa, mas acho que podemos fazer mais”- Voluntária 5

“Eu acho que sim, que estão perfeitamente alinhadas. Não tenho grandes dúvidas em relação a isso”- Voluntário 6

Quanto à subcategoria **“Clareza na comunicação das ações de voluntariado”**, quatro participantes mencionam a clareza das mensagens, que orientam os colaboradores do Grupo Impresa sobre as ações de voluntariado da SIC Esperança. Contudo, um deles refere que a comunicação poderia ser melhor trabalhada.

“Sim, essa ação foi bastante bem explicada, bem divulgada. Para além do e-mail que recebemos, também foram afixados cartazes na empresa a fazer o convite e a explicar a iniciativa, nomeadamente os dias, como era feita a deslocação”- Voluntária 2

“Quando recebemos, a comunicação é clara”- Voluntária 4

“Sim, foi bastante intuitiva. Acho que foi o e-mail, aquilo dava logo para nos inscrevermos. Recebemos a informação correta. Correu tudo bem, acho que funcionou bem.”- Voluntária 5

“Sim, acho que podia ser ainda um bocadinho melhor trabalhada, mas acho que sim que funciona bem”- Voluntário 6

Relativamente à subcategoria **“Perceção positiva sobre a abordagem direta na adesão ao voluntariado”**, quatro participantes destacam a importância do contacto direto na vontade de aderirem às ações de voluntariado. Um dos participantes menciona a forma como uma abordagem direta promove nas pessoas a adesão ao voluntariado, dado que é mais difícil recusar o convite cara a cara, comparativamente a fazerem-no através das plataformas digitais:

“Eu acho que sim, porque acho que este contacto, sempre cara a cara ou com outros colegas, que muitas vezes nós não conhecemos e que é sempre bom termos aqui uma proximidade com eles, acho que pode potenciar. Acho que essa proximidade pode ser importante aqui para angariar pessoas para estas ações.”- Voluntária 3

“Sim, acho que sim. Se calhar as pessoas mais extrovertidas vão só e nem precisam de colegas que os puxem para ir, mas outros precisam mais dessa abordagem.” – Voluntária 4

“Eu acho que sim. Eu acho que devia haver uma forma mais fácil de nós termos conhecimento deste tipo de ações. Não sei se através de newsletters, através de

algum e-mail ou mesmo no próprio site, se calhar proporcionaria uma maior adesão.”- Voluntária 5

“Claro que uma abordagem direta, isto implica aqui algum compromisso que, às vezes, quando não acontece, é fácil as pessoas se esconderem atrás de um e-mail. Portanto, acho que sim, poderia ser um fator positivo essa abordagem direta.”- Voluntário 6

Em relação à subcategoria **“Motivação”**, seis participantes destacam diferentes fatores que os levam a envolver-se nas ações de voluntariado promovidas pela SIC Esperança. Entre elas, salientam o espírito de ajuda e solidariedade da instituição, a confiança nos projetos e na marca, a vontade de contribuir para melhorar a vida de quem tem menos oportunidades e, ainda, a possibilidade de conciliar a participação com momentos de convívio e lazer com colegas. Em baixo encontram-se algumas dessas declarações:

“É claro que a SIC Esperança tem sempre este espírito de ajuda. Por diversas razões, nunca me apercebi em outros locais para realizar ações de voluntariado. E aproveitei, uma vez que é uma entidade, uma instituição, um grupo, juntou-se o útil ao agradável.”- Voluntário 1

“Uma das principais motivações é para conseguir dar um pouco e melhorar a vida de quem não tem tantas condições para ter um bom futuro”- Voluntária 2

“A minha principal motivação foi, primeiro, ajudar a causa que gostaríamos de contribuir e, segundo, foi um momento digamos de lazer e de diversão com alguns dos nossos colegas aqui da Impresa.”- Voluntário 3

“Eu acho que a partir do momento em que fazemos parte de algo, nós confiamos também nesse projeto, ou seja, se nós estamos a trabalhar para algo, é porque acreditamos nele, é porque acreditamos na marca, é porque acreditamos que esse trabalho vai ter algum impacto, seja ele qual for, mas um impacto positivo e que isso também nos motiva a participar.”-Voluntária 3

“A motivação é, no final do dia, sentirmos que estamos a ajudar alguém e contribuirmos de alguma forma para fazer alguém mais feliz.”- Voluntária 5

“Em primeiro lugar, sendo eu um funcionário do Grupo Impresa, acho que o papel da SIC Esperança é importante, porque é o braço da responsabilidade social do Grupo e, por isso, acho que sinto-me também um bocadinho útil ao poder ajudar os outros. E isso é a principal motivação que me faz, por norma, apoiar e participar sempre nestas ações da SIC Esperança”- Voluntário 6

Quanto à subcategoria **“Envolvimento”**, dois participantes salientam que a participação nas ações de voluntariado da SIC Esperança promove um sentimento de realização pessoal

e reconhecimento perante os outros. Um deles menciona ser mais fácil aderir ao voluntariado da SIC Esperança, por pertencer ao Grupo Impresa, o que faz com que ações estejam mais ao seu alcance.

“E lá está as ações da SIC Esperança, foi sempre com a ideia de que gostava de participar e aproveito o facto de pertencer ao Grupo Impresa para o fazer. É fácil ir porque às vezes dizemos: “Gostava de participar numa ação de voluntariado qualquer”. Quer dizer eu gostava de lá ir, mas depois há sempre uma desculpa qualquer que não me leva a participar. Aqui é mais fácil, há menos desculpas que me façam não participar. Está à mão de semear e é fácil.”- Voluntário 1

“Portanto aqui é claro que a gente tem uma relação diferente. Ao participar as pessoas olham-nos já de outra forma. Já sabem, se eu colaboro nestas situações é provável que eu também ajude em outra.”- Voluntário 1

“Enche-me o coração e sinto-me muito realizada quando isso me acontece, quando eu consigo dar ou fazer uma diferença na vida de outra pessoa.”- Voluntário 2

Capítulo 9: Discussão de Resultados

A presente investigação analisa o papel da comunicação estratégica da SIC Esperança na credibilização da solidariedade corporativa, partindo da questão: *“Qual é o papel da comunicação estratégica da SIC Esperança na credibilização da solidariedade corporativa?”*. Para o efeito, a discussão de resultados confronta a literatura revista e as evidências do estudo empírico, obtidas através da análise temática das entrevistas realizadas. De modo a facilitar a leitura e o diálogo entre teoria e prática, o capítulo organiza-se nos seguintes tópicos: 1. SIC Esperança e definição da Comunicação da SIC Esperança; 3. Ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa; 4. Perceção dos *stakeholders* sobre a SIC Esperança; 5. SIC Esperança e Relacionamento com os *stakeholders*; 6. *Stakeholders* e comunicação da colaboração com a SIC Esperança; 7. Estratégias de Comunicação; 8. Comunicação e Credibilidade

1) SIC Esperança e definição da comunicação da SIC Esperança

Numa primeira fase, a análise qualitativa evidencia aspetos relacionados com a identidade e o posicionamento da SIC Esperança, que ajudam a enquadrar a forma como a sua comunicação é definida. A Diretora Executiva explica que a instituição foi criada no

âmbito da responsabilidade social do Grupo Impresa, mantendo autonomia própria, e que evoluiu para se assumir como um agregador de recursos e parcerias para apoiar projetos nas áreas da Educação e da Sustentabilidade. Adicionalmente, a SIC Esperança atua como intermediária entre as fontes de receita, que se traduzem em angariação de fundos e doações, e as organizações que operam no terreno, acompanhando e monitorizando a execução dos projetos. Através dos meios de comunicação do Grupo, a instituição procura, simultaneamente, dar visibilidade às causas apoiadas e garantir transparência e prestação de contas relativamente à utilização dos fundos angariados. Enquadrada a natureza da instituição, a investigação procurou compreender a forma como a comunicação da SIC Esperança é definida.

A primeira dimensão da análise qualitativa centrou-se na comunicação da SIC Esperança, com o objetivo de caracterizar a forma como é definida e operacionalizada, assim como de avaliar o grau de alinhamento entre a comunicação interna e externa. A Diretora Executiva indica que a comunicação da instituição se encontra centralizada nas funções da Gestora de Marca da SIC Esperança, que pertence ao Grupo, e que trabalha em estreita colaboração com o departamento de marketing.

Relativamente ao planeamento da comunicação, foram identificadas perceções diversas, entre os mesmos participantes, evidenciando nuances na forma como este é vivido na prática. A Diretora Executiva refere que existem planos de comunicação para os projetos, procurando garantir que cada iniciativa tenha um plano definido. Em paralelo, salienta que a entrada da SIC Esperança nas redes sociais exigiu um planeamento cuidadoso e reuniões estratégicas para avaliar conteúdos e capacidade de manutenção da regularidade nas plataformas. Outro participante refere ainda a existência de um plano específico para a campanha anual do IRS.

Contudo, tanto a Diretora Executiva como a Gestora de Marca assinalam fragilidades na execução da comunicação, nomeadamente, a ausência de uma pessoa dedicada exclusivamente às redes sociais, a inexistência de uma estratégia definida e a consequente intermitência nas ações comunicacionais. Um participante partilha a sua experiência, ao mencionar que grande parte do trabalho de comunicação é realizado em regime de voluntariado e não é considerado prioritário, o que reforça as limitações na regularidade e consistência das ações.

Estas percepções evidenciam que, apesar da existência de planos formais, a execução prática enfrenta constrangimentos significativos, comprometendo a comunicação estratégica da SIC Esperança. Ao revisitar o termo, entende-se a comunicação estratégica como uma forma de comunicação ponderada, deliberada e persuasiva (Boechat & Barreto, 2018; Sandhu, 2009), que contribui para o alcance da missão organizacional (Boechat & Barreto, 2018; Hallahan et al., 2007; Van Ruler, 2018). Assim, as limitações observadas na execução podem afetar a capacidade da SIC Esperança de utilizar a comunicação de forma estratégica para reforçar as suas iniciativas sociais.

Relativamente à existência de comunicação integrada, um participante externo salienta que a SIC Esperança consegue transmitir de forma clara a sua missão, programas e objetivos, sendo percebida como organizada e estruturada. Esta percepção evidencia que, pelo menos na experiência desse participante, a instituição consegue articular a sua comunicação externa de forma coerente com os seus objetivos estratégicos. A Gestora de Marca da SIC Esperança acrescenta um exemplo concreto deste alinhamento: Anualmente, a equipa de Marketing realiza uma reunião com a instituição para identificar os projetos e campanhas prioritários, permitindo seleccionar aqueles que devem ser destacados nas ações comunicacionais. Estes mecanismos evidenciam práticas de comunicação integrada, que refletem os princípios da comunicação estratégica, compreendida como uma prática multidisciplinar capaz de coordenar os objetivos organizacionais com as diferentes atividades da instituição, colocando a comunicação ao serviço da organização como um todo (Hallahan et al., 2007; Sandhu, 2009; Christensen & Thøgers Christensen, 2018)

Quanto ao alinhamento entre a comunicação interna e externa, identificam-se fragilidades significativas. A Diretora Executiva aponta que a comunicação interna nem sempre acompanha a comunicação externa, uma vez que os projetos lançados não são sempre comunicados internamente. De forma complementar, a Gestora de Marca evidencia que existe um desconhecimento, a nível interno, do volume de trabalho e das parcerias da SIC Esperança, o que sugere lacunas na circulação de informação dentro da organização e limita a coerência entre as mensagens internas e externas. A literatura sobre RSC indica que as iniciativas organizacionais devem responder às necessidades e expectativas de diversos *stakeholders*, internos e externos (Zhang et al., 2024), e que a comunicação de RSC deve ser transparente, promovendo um diálogo bidirecional com os *stakeholders* (Illia et al., 2017; Kim & Lee, 2018). Estas práticas contribuem para a construção de relações de confiança,

fundamentais para a credibilidade das iniciativas (Kim & Lee, 2018), enquanto a ausência de transparência pode gerar desconfiança (Buzzi, 2021). À luz destes princípios, a evidência da SIC Esperança sugere que a falta de alinhamento entre comunicação interna e externa pode comprometer a transparência e a confiança junto dos *stakeholders*, prejudicando potencialmente a credibilidade e o impacto das suas iniciativas solidárias.

Para além disso, tanto a Diretora Executiva como a Gestora de Marca salientam algumas fragilidades relativamente à comunicação da SIC Esperança que podem comprometer a credibilidade institucional. Ambas persistem na ideia de que ainda há um caminho a percorrer e sublinham que, embora exista apoio do Grupo Impresa, este não é exclusivo à instituição, não existindo uma equipa de comunicação totalmente dedicada à SIC Esperança, uma vez que o foco principal do Grupo incide nas atividades lucrativas. Destacam também a necessidade de existir uma comunicação mais transparente sobre os projetos, bem como de um website mais apelativo e *user-friendly*. A Gestora de Marca acrescenta que, quando não há uma comunicação clara e objetiva sobre o acompanhamento e o impacto das iniciativas, o público tende a perder sensibilidade e empatia, o que enfraquece o apoio aos projetos e, conseqüentemente, prejudica a sua sustentabilidade. Esta perceção encontra consonância na literatura, que defende que a comunicação transparente de iniciativas solidárias das organizações contribui para gerar respostas positivas por parte do público (Kim & Rim, 2024), e para consolidar relações de confiança e credibilidade (Uyar et al., 2024), reforçando a relevância da SIC Esperança apostar na melhoria da clareza e transparência da comunicação dos seus projetos.

Dado que a identidade comunicacional da SIC Esperança não se constrói de forma isolada, sendo diretamente influenciada pelo contexto organizacional em que a IPSS se insere, torna-se relevante compreender a ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa, considerando tanto a perspetiva dos colaboradores da instituição como a dos seus *stakeholders*.

2) Ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa

A investigação procurou compreender as oportunidades e os desafios decorrentes da ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa, considerando a perspetiva da própria instituição e dos seus diferentes *stakeholders*. Do ponto de vista institucional, esta relação confere credibilidade e reconhecimento à SIC Esperança, ao mesmo tempo que potencia a

visibilidade da organização e a sua capacidade de divulgar parcerias e apoios. Acresce ainda, segundo a Gestora de Marca, que a SIC Esperança beneficia das relações comerciais e institucionais do Grupo, nomeadamente através da rede de contactos do CEO, que funciona como um embaixador da instituição. Esta proximidade atribui, na perspetiva da entrevistada, credibilidade acrescida à SIC Esperança e garante-lhe a possibilidade de estabelecer novas parcerias com marcas e empresas. Não obstante, tanto a Diretora Executiva como a Gestora de Marca salientam os desafios desta proximidade, sublinhando que o público, por vezes, não reconhece a autonomia da SIC Esperança face ao Grupo, sobretudo a nível financeiro. Esta perceção leva a considerar que a instituição não necessita de angariar fundos, assumindo-se que poderá recorrer ao Grupo para esse efeito. Como resposta a este desafio, a Gestora de Marca realça a importância da comunicação transparente para reforçar a identidade própria da instituição e clarificar a sua independência perante o público.

Considerando a perspetiva dos *stakeholders*, a ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa é, em geral, percecionada de forma positiva, reforçando a credibilidade, a visibilidade e a reputação da instituição. Um dos participantes salienta que o Grupo Impresa foi o primeiro e único grupo de media em Portugal a criar uma IPSS, integrando a RSC numa altura em que esta prática ainda era incipiente no país, o que confere ao projeto um carácter inovador, potenciando a sua aceitação.

Além disso, os *stakeholders* reconhecem que a ligação ao Grupo facilita o acesso a novas parcerias e aumenta a notoriedade da SIC Esperança, reforçando a confiança na instituição. Contudo, referem que a associação ao Grupo Impresa não foi um fator determinante para a decisão de colaborar com a instituição, a escolha decorreu principalmente da reputação da SIC Esperança, da ação concreta da instituição ou do interesse em receber apoio. Um dos participantes destaca o valor da responsabilidade social e a imagem positiva que a SIC Esperança projeta para o Grupo Impresa, reforçando a reputação do Grupo no setor social. Em paralelo, outros *stakeholders* alertam para efeitos menos positivos da visibilidade conferida pela associação, apontando que instituições maiores e mais conhecidas tendem a receber mais apoio, enquanto entidades menores podem ter menos oportunidades de serem apoiadas pela instituição. Nesse sentido, a visibilidade proporcionada pelo apoio da SIC Esperança, nem sempre é proporcional às necessidades de cada instituição, podendo gerar desigualdades entre entidades com diferentes níveis de notoriedade, ou ser percebida por

algumas marcas como um meio de atingir objetivos próprios, sobretudo por aquelas que não compreendem o verdadeiro propósito da RSC.

No geral, existe convergência entre a visão institucional e a percepção dos *stakeholders* quanto à importância da ligação ao Grupo para credibilidade, visibilidade e reputação, mas os *stakeholders* acrescentam nuances sobre efeitos externos e potenciais desafios que complementam a perspectiva da instituição.

A ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa pode ser compreendida à luz da teoria da RSC, que representa uma ferramenta fundamental para as organizações formarem e expressarem os seus comportamentos, estratégias e objetivos, criando *Brand Equity* e uma imagem positiva na mente dos *stakeholders* (Mahmood & Bashir, 2020). No caso da SIC Esperança, esta associação fortalece a percepção de credibilidade das suas iniciativas solidárias e aumenta a confiança nas ações da instituição, beneficiando da reputação do Grupo, que é também construída através da confiança que os *stakeholders* depositam no seu desempenho organizacional (Singh & Misra, 2021).

Tendo analisado a ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa e a forma como esta associação influencia a identidade e visibilidade da instituição, torna-se pertinente explorar a percepção que os *stakeholders* têm da SIC Esperança, nomeadamente quanto à sua credibilidade, reputação e relevância no setor social.

3) Percepção dos stakeholders sobre a SIC Esperança

Na perspectiva dos *stakeholders*, a avaliação da SIC Esperança envolve diversos aspetos, incluindo a qualidade da colaboração, a continuidade das parcerias, a transparência na comunicação, o contributo para o aumento da consciencialização social e o reconhecimento associado à instituição. Vários participantes destacam o privilégio de serem parceiros estratégicos da instituição, valorizando o apoio recebido e as relações sinérgicas, pautadas por ganhos mútuos. Em simultâneo, alguns sublinham a continuidade da colaboração e manifestam vontade de manter a parceria no futuro.

Contudo, outros participantes referem a inexistência de colaboração ativa com a SIC Esperança nos últimos anos, sublinhando a ausência de proximidade e de uma presença consistente da instituição. Estas percepções traduzem-se em diferentes manifestações: desde a constatação de que não têm tido qualquer tipo de apoio ou projetos em conjunto, até à

dificuldade de acesso direto à instituição e à expectativa de um maior convite à colaboração, nomeadamente através de apoio comunicacional e não apenas financeiro. A literatura sobre gestão de *stakeholders* evidencia a importância de estabelecer relações duradouras, pautadas pelo envolvimento contínuo e pelo diálogo ativo (Camilleri et al., 2023; Deng & Xu, 2017; Kim & Lee, 2018). As evidências empíricas confirmam que, apesar de existirem parcerias estratégicas positivas, a ausência de proximidade e de acompanhamento consistente em algumas das relações, pode comprometer a consolidação de vínculos duradouros com estes *stakeholders*.

Adicionalmente, os *stakeholders* reconhecem a SIC Esperança como uma instituição credível, atribuindo esta credibilidade não apenas à própria organização, mas sobretudo às pessoas que a integram, cuja experiência no setor social e percursos profissionais são vistos como garantias de transparência e confiança. Essa confiança pessoal traduz-se no envolvimento continuado dos parceiros e voluntários, que salientam que a participação não seria possível sem essa perceção de legitimidade. Um dos entrevistados destaca ainda o valor simbólico da marca SIC, que confere à SIC Esperança um capital de confiança adicional, traduzido em benefícios para quem com ela colabora. Paralelamente, foi salientado o propósito comunicacional da instituição, capaz de transmitir de forma clara os seus valores, reforçando a credibilidade institucional.

Estas evidências empíricas encontram fundamentação na literatura, que indica que a credibilidade corporativa influencia diretamente a imagem da organização e fortalece o relacionamento com os *stakeholders*, promovendo confiança, lealdade e envolvimento contínuo (Khan & Fatma, 2023). No contexto da SIC Esperança, a credibilidade percebida nas pessoas, na marca e na comunicação institucional contribui, assim, para consolidar relações estratégicas e garantir o suporte necessário à execução das suas iniciativas de solidariedade.

No que respeita à transparência, os *stakeholders* destacam a clareza e a abertura com que a SIC Esperança comunica a sua atuação. A transparência é reconhecida tanto ao nível da sua condição institucional - enquanto IPSS auditada, que apresenta relatórios anuais e cumpre normas de regulação - como na comunicação dos projetos, considerada clara e detalhada, explicando a alocação de recursos e os objetivos a alcançar. Para além da prestação de contas formal, é também valorizada a forma como os projetos são apresentados,

através de uma linguagem acessível e objetiva, que permite compreender facilmente o seu propósito e a sua relevância social.

Estas evidências empíricas encontram consonância na literatura, que salienta a importância de comunicar com os *stakeholders* de forma transparente (Harrison, 2021; Kim & Rim, 2019; Schmeltz, 2014; Toro, 2013) e de garantir que a comunicação das iniciativas sociais contribua para a construção de relacionamentos sólidos (Wang & Huang, 2018). A comunicação deve ser pautada pela honestidade, transparência e confiança, de modo a estabelecer relações benéficas para ambas as partes (Harrison, 2021). Adicionalmente, a prestação de contas através de relatórios de atividade, destacada por um participante como um fator central para conferir transparência à instituição, contribui para aumentar a credibilidade das suas ações e potencializa a capacidade de mobilizar recursos externos (Uyar et al., 2024). Dessa forma, as percepções dos *stakeholders* validam a importância da transparência como elemento fundamental para a legitimação e eficácia da comunicação da SIC Esperança.

Alguns participantes destacam que a colaboração com a SIC Esperança tem contribuído para aumentar a consciencialização social sobre diversas temáticas e lacunas do setor, bem como sobre as entidades que a instituição apoia. Por exemplo, alguns parceiros afirmam que, graças à SIC Esperança, tomaram consciência de problemas estruturais nas escolas públicas ou de necessidades específicas de certas instituições que desconheciam previamente. Outro participante menciona que a colaboração com a SIC Esperança facilita o acesso a entidades menos visíveis ou de menor notoriedade, permitindo estabelecer parcerias e desenvolver projetos que, de outra forma, seriam difíceis de concretizar. Esta percepção é concordante com a literatura, que destaca que soluções tradicionais de um único setor são, muitas vezes, insuficientes para responder aos desafios sociais, reforçando a necessidade de ação conjunta entre diferentes atores (Aray et al., 2023; Barroso-Méndez et al., 2014). Desta forma, a atuação da SIC Esperança amplia o conhecimento sobre necessidades sociais e potencia as oportunidades de intervenção de organizações junto de diferentes instituições do setor social.

O reconhecimento da SIC Esperança é salientado tanto por *stakeholders* externos quanto por participantes internos da instituição. Do ponto de vista interno, a Diretora Executiva destaca que a SIC Esperança é reconhecida no seio do terceiro setor como uma entidade credível, fidedigna e disponível para colaborar, enquanto a Gestora de Marca reforça que a

associação ao Grupo Impresa facilita o reconhecimento e a confiança por parte do público. Paralelamente, *stakeholders* externos valorizam o prestígio da instituição, atribuindo-lhe relevância e robustez institucional pela sua missão e notoriedade social. Alguns participantes referem ainda que a ligação ao Grupo Impresa contribui para reforçar a perceção de solidez e notoriedade, beneficiando tanto a SIC Esperança como os próprios parceiros, que se associam a uma instituição reconhecida e respeitada.

Assim, a ligação ao Grupo Impresa não apenas reforça a reputação da SIC Esperança, mas também influencia a forma como a instituição estabelece e mantém as suas relações com os diferentes *stakeholders*. Neste sentido, torna-se pertinente analisar as estratégias de relacionamento adotadas pela SIC Esperança para promover confiança e envolvimento com os *stakeholders*.

4) SIC Esperança e relacionamento com os *stakeholders*

A análise empírica permitiu identificar as estratégias que a SIC Esperança desenvolve para fortalecer a confiança e o envolvimento dos seus *stakeholders*. A literatura sublinha a importância de estabelecer relações duradouras, baseadas na confiança, como condição essencial para a sustentabilidade e sucesso das iniciativas solidárias das organizações (Afandi et al., 2023; Kim & Lee, 2018; Rastini & Nurcaya, 2019).

Em relação à confiança, os participantes salientam que a credibilidade mútua é essencial para a manutenção de parcerias duradouras. A Diretora Executiva destaca a importância de selecionar parceiros credíveis, sejam empresas ou instituições do terreno, enquanto a Gestora de Marca sublinha que parcerias de longa duração consolidam a confiança tanto na SIC Esperança, como nos próprios parceiros. A comunicação através de meios de grande visibilidade, como spots de TV e a colocação de logos na antena, é igualmente apontada como um fator que legitima as parcerias e reforça a confiança dos *stakeholders*.

Relativamente ao envolvimento, os participantes referem que a SIC Esperança procura promover a participação ativa e contínua dos *stakeholders* nas suas atividades e projetos. Para tal, são implementadas estratégias de *feedback* e convites para eventos, mesmo que estes estejam relacionados com projetos nos quais os *stakeholders* não estejam diretamente envolvidos. Paralelamente, os meios de comunicação: materiais promocionais e a presença

dos logos dos parceiros em antena, são utilizados para reforçar o envolvimento e a visibilidade dos *stakeholders*, consolidando o seu papel nas iniciativas da instituição.

Estas evidências empíricas mostram que a SIC Esperança utiliza algumas estratégias de comunicação para fortalecer a confiança e o envolvimento dos *stakeholders*, tais como: a colocação dos logos em antena, materiais promocionais e convites para eventos. Estas práticas concretizam a função estratégica da comunicação, ao permitir estabelecer relações duradouras e incentivar a participação contínua.

Tendo em conta as estratégias de relacionamento da SIC Esperança com os *stakeholders*, é também pertinente compreender de que forma os *stakeholders* percecionam a comunicação da colaboração com a SIC Esperança, com base na coerência, na transparência e na visibilidade atribuída às iniciativas e projetos desenvolvidos em parceria.

5) *Stakeholders* e comunicação da colaboração com a SIC Esperança

A análise revela que, em termos de coerência, a comunicação da instituição é percebida como consistente com a experiência de colaboração, reforçando a credibilidade e a confiança junto dos *stakeholders*. Os relatos dos participantes evidenciam que a comunicação da SIC Esperança reflete de forma clara e precisa o apoio efetivo e os mecanismos de colaboração.

Adicionalmente, os participantes evidenciam a transparência da colaboração com a SIC Esperança, que se manifesta, por um lado, no reporte constante que os parceiros realizam para a SIC Esperança, assegurando que a instituição acompanha de perto a implementação dos projetos e os respetivos resultados; Por outro lado, traduz-se também na clareza com que as especificidades dos projetos desenvolvidos em colaboração com a SIC Esperança são comunicadas às instituições beneficiadas, garantindo detalhe e contacto direto no esclarecimento das iniciativas.

Apesar dos aspetos positivos associados à coerência e à transparência, a investigação também evidencia fragilidades na comunicação da SIC Esperança. Alguns participantes apontam a existência de mensagens pouco claras ou insuficientes relativamente à colaboração e aos resultados dos projetos. Essa perceção sugere que, embora a comunicação seja reconhecida como consistente e transparente em determinados contextos, há situações em que a falta de clareza compromete a valorização das iniciativas realizadas.

As evidências teóricas sugerem que a credibilidade organizacional pode ser posta em causa quando não existe coerência entre o que as organizações comunicam e as suas ações de solidariedade social (Lock & Seele, 2017; Kim & Rim, 2019), o que reforça a importância da SIC Esperança alinhar as suas práticas com as mensagens transmitidas.

No entanto, os resultados também evidenciam que a comunicação da SIC Esperança constitui um recurso estratégico para a promoção das instituições parceiras e para a amplificação da visibilidade das iniciativas desenvolvidas em colaboração. Vários participantes destacam oportunidades de divulgação em programas da SIC, campanhas com figuras públicas associadas à instituição, reportagens televisivas e conteúdos disponibilizados online. Assim, a SIC Esperança é reconhecida não apenas como parceira de implementação, mas também como parceira de comunicação, cuja visibilidade mediática confere legitimidade e reconhecimento adicional às iniciativas apoiadas e aos parceiros. Esta evidência vai ao encontro da literatura, que sublinha que as parcerias colaborativas no âmbito da RSC potenciam a diversidade dos canais de comunicação e reforçam a credibilidade das mensagens, gerando valor para os *stakeholders* e para a sociedade em geral (Kaddouri, 2017).

Ainda assim, alguns participantes sublinham fragilidades relacionadas com a divulgação insuficiente da colaboração, salientando que, em certos casos, a ausência de cobertura mediática ou a limitação do tempo de antena reduziu o impacto comunicacional das iniciativas. Embora reconheçam as restrições associadas ao acesso a estes recursos, esta perceção evidencia a expectativa de uma maior aposta na divulgação externa, de modo a ampliar o alcance social e a valorização pública dos projetos apoiados.

Procedeu-se, posteriormente, à análise aprofundada de diferentes práticas de comunicação, considerando a perspetiva da SIC Esperança, dos seus *stakeholders* e a revisão de literatura.

6) Estratégias de Comunicação

De forma a compreender a relação entre as estratégias de comunicação da SIC Esperança e a credibilidade percecionada das suas iniciativas solidárias, a análise centra-se nas seguintes práticas comunicacionais, exploradas nesta secção: Comunicação Interna;

Comunicação Digital; *Word of Mouth*; Celebridades Embaixadoras; *Storytelling*; Marketing Social; Comunicação de Impacto e Comunicação no âmbito do Voluntariado Corporativo.

- **Comunicação Interna**

Segundo a perspectiva da SIC Esperança, a comunicação interna nem sempre é consistente, nem sempre o lançamento dos projetos é comunicado internamente, sendo que a Diretora Executiva da instituição evidencia que internamente há muitas pessoas que não compreendem ou desconhecem a atividade da SIC Esperança. Porém, a instituição afirma recorrer à comunicação interna quando tem a necessidade de envolver os colaboradores, destacando os casos da angariação de fundos e do voluntariado corporativo. Alguns *stakeholders* reforçam a ideia de que a comunicação interna da SIC Esperança não é frequente; Contudo revelam que é através dela que têm conhecimento das atividades da instituição. Um dos participantes partilha a sua experiência, afirmando que a equipa da SIC Esperança teve um papel fundamental na motivação de integrar a equipa de voluntários da instituição.

A análise empírica confirma algumas ideias da revisão de literatura, especialmente no que se refere à importância de investir em diferentes ferramentas de comunicação interna, como newsletters, que estimulam o envolvimento dos funcionários, sobretudo nas ações de voluntariado corporativo (Santos & Fernández, 2017). Na prática, a SIC Esperança recorre a newsletters para dar conhecimento dos seus projetos segundo a perspectiva dos entrevistados, enquanto o contacto direto com os colaboradores, como solicitações pessoais, representa uma estratégia eficaz para promover a adesão às iniciativas solidárias (Sundeen et al., 2007). A evidência empírica mostra que a proximidade e o envolvimento direto com os elementos da instituição reforçam a participação dos colaboradores nas atividades propostas.

- **Comunicação Digital**

A Comunicação Digital é destacada tanto pela Diretora Executiva, como pela Gestora de Marca da SIC Esperança como uma ferramenta estratégica fundamental para comunicar os projetos da instituição. A Gestora de marca salienta inclusive que as campanhas da SIC Esperança são planeadas, tendo em conta as plataformas digitais, reconhecendo os benefícios do ambiente digital para alcançar diferentes públicos. Adicionalmente, ambas consideram

que a comunicação digital promove a transparência da instituição, ao divulgar a sua missão, os projetos e o seu impacto, fortalecendo a proximidade e confiança com o público.

Adicionalmente, a SIC Esperança sublinha também as vantagens das plataformas digitais relativamente à flexibilidade e transversalidade, dado ser possível alcançar públicos de diferentes faixas etárias, traduzindo-se numa enorme oportunidade para promover a solidariedade social. A Diretora Executiva acaba mesmo por beneficiar o alcance das redes sociais face aos meios tradicionais.

Apesar destas vantagens, a instituição ainda enfrenta desafios na utilização equilibrada das plataformas digitais. A Diretora Executiva identifica dificuldades em manter uma presença contínua, evitando períodos em que a SIC Esperança deixa de comunicar nas plataformas ou em que a comunicação é repetitiva. Segundo a Gestora de Marca, a multiplicidade de tarefas e a reduzida dimensão da equipa contribuem para esta fragilidade, ao mesmo tempo, que reforça a necessidade de trabalhar continuamente na transparência da comunicação, uma carência que considera transversal a todos os projetos.

Relativamente à perceção dos *stakeholders* sobre a comunicação digital da SIC Esperança, alguns refletem a proximidade e o envolvimento que advém do digital. Simultaneamente, reforçam que o digital é um meio significativo para a divulgação dos projetos sociais.

O estudo empírico vai ao encontro das considerações teóricas, ao evidenciarem a relevância de recorrer aos meios modernos para estabelecer uma relação interativa e de envolvimento com os *stakeholders* (Benitez et al., 2020; El-Bassiouny et al., 2018). Para além disso, as redes sociais, quando eficazmente gerenciadas, são relevantes para transmitir e promover as iniciativas de Responsabilidade Social das organizações (Benitez et al., 2020; Jin & Mirza, 2024; Na et al., 2022), criando visibilidade e credibilidade (Benitez et al., 2020). A revisão de literatura dá conta de uma nuance particularmente importante, a ideia de que a transformação digital é importante no reforço de tendências coletivistas, dada a possibilidade dos seus membros se organizarem de forma facilitada, o que potencia a motivação para participarem nas iniciativas de Responsabilidade Social (Jiang et al., 2023). Neste sentido, torna-se crucial a SIC Esperança aprimorar a forma como comunica em ambiente digital.

- ***Word of Mouth***

O *Word of Mouth* surge como uma ferramenta de divulgação particularmente relevante no contexto da SIC Esperança, sendo reconhecida tanto pela Diretora Executiva como pela Gestora de Marca como um meio eficaz de dar a conhecer a instituição e as suas iniciativas sociais. Para além da sua função promotora, esta prática é também percecionada como potenciadora de proximidade e envolvimento com os públicos. A Diretora Executiva destaca, em particular, o papel dos colaboradores do Grupo Impresa enquanto embaixadores da instituição, quando partilham experiências de voluntariado positivas que reforçam a reputação organizacional. No entanto, aponta igualmente como limitação o facto de existir pouco incentivo à partilha de testemunhos, o que restringe o alcance desta estratégia.

Entre os *stakeholders*, é evidente a valorização da recomendação e da partilha de experiências, sobretudo entre colaboradores do Grupo, que assumem um papel central na mobilização interna. Muitos participantes referiram que a decisão de se envolver nas iniciativas da instituição é resultante do incentivo de colegas que já tinham participado e partilhado o seu entusiasmo, criando um efeito de grupo que estimulou a adesão. Para além disso, pelo menos dez participantes afirmaram ter partilhado a sua experiência positiva com parceiros, familiares e outras instituições, levando à participação de novos voluntários e/ou à difusão da colaboração da SIC Esperança.

Esta dinâmica de partilha está também associada à construção de credibilidade e reputação. Os relatos de colaboradores e parceiros são entendidos como uma garantia de confiança, como revela a afirmação de um participante: “Eles fazem mesmo aquilo que estão a dizer e não nos estão a enganar”. Outro testemunho, salienta a admiração pela forma como “uma instituição tão pequena chega a uma SIC”, reforçando igualmente a notoriedade e o reconhecimento da marca que é transmitido a outros.

Os resultados empíricos encontram-se em consonância com a literatura, que evidencia a influência do *Word of Mouth* no comportamento dos consumidores, sobretudo quando se trata de contextos intangíveis ou difíceis de avaliar (Huete-Alcocer, 2017). Para além de representar um canal de divulgação das práticas de responsabilidade social das organizações (Aguirre et al., 2021), influencia a mudança de comportamento e a tomada de decisão (Castano & Barbosa, 2022; Sallam, 2016). É sublinhado ainda que o *Word of Mouth* entre colaboradores representa um mecanismo eficaz de recrutamento de voluntários (Santos &

Fernández, 2017), algo que é confirmado pelas declarações de participantes que foram motivados a envolver-se após ouvirem relatos positivos de colegas.

De igual forma, este tipo de comunicação contribui para a reputação organizacional (Hong & Yang, 2009; Zasuwa & Stefanska, 2023) e fortalece a confiança junto de diferentes públicos (Oh & Ki, 2019; Park & Kim, 2022).

Importa mencionar que o facto de o *Word of Mouth* ser uma prática comunicacional maioritariamente controlada pelos consumidores, contribui para que seja perspectivada como um canal de marketing poderoso em relação à credibilidade que constrói junto de outros indivíduos (Oh & Ki, 2019). As considerações teóricas salientam também uma nuance relevante, o *Digital Word of Mouth*, o que contribui para que os utilizadores promovam discursos sobre as iniciativas sociais de uma organização para uma grande amostra populacional (Aguirre et al., 2021; ShabbirHusain & Varshney, 2022).

Neste contexto, apesar da relevância atribuída ao *Word of Mouth* e de verificar-se que a prática existe e é favorável em torno da organização, é importante destacar a ausência de uma estratégia estruturada de incentivo e registo de testemunhos, o que pode limitar o seu potencial como ferramenta de credibilização. Deste modo, ainda que seja uma prática espontânea e altamente influente, permanece subaproveitada, representando simultaneamente uma oportunidade de desenvolvimento para a comunicação estratégica da SIC Esperança.

- **Celebridades Embaixadoras**

Recorrer a celebridades embaixadoras para comunicar os projetos da SIC Esperança é percecionado internamente como uma estratégia relevante e impactante. A Diretora Executiva destaca que a utilização de figuras públicas capta a atenção para as causas e projetos da instituição, beneficiando da acessibilidade às caras do Grupo Impresa, conhecidas do público, que colaboram de forma voluntária e sem custos. Já a Gestora de Marca sublinha que a rede de embaixadores da SIC Esperança tem vindo a crescer, evidenciando uma maior identificação destas figuras com os projetos solidários promovidos. A sua intervenção não se limita a ampliar a visibilidade: num dos projetos, a associação de uma celebridade da SIC teve um efeito imediato na mobilização do público, traduzindo-se em doações para a iniciativa, o que confirma o papel das figuras públicas enquanto fonte de

credibilidade e confiança. A Gestora de Marca salienta que muitas instituições em Portugal estão a apostar em associar projetos solidários a caras conhecidas.

Importa realçar, no entanto, que a seleção das celebridades não é feita de forma aleatória. A Gestora de Marca enfatiza que existe uma estratégia por detrás da escolha dos embaixadores, na qual o alinhamento entre a “cara” e o projeto assume primazia, indo muito além do número de seguidores da celebridade. Tal consideração demonstra a consciência de que a eficácia da estratégia depende da perceção de autenticidade e congruência entre a figura pública e a causa apoiada, reforçando o papel positivo na credibilização da instituição.

Os *stakeholders* reconhecem igualmente a utilização de celebridades na comunicação dos projetos da SIC Esperança como uma estratégia amplamente benéfica. Alguns participantes salientam que a presença de figuras públicas torna os projetos mais atrativos e próximos do público, enquanto outros destacam que o envolvimento destas representa uma oportunidade para as organizações do setor social, por funcionar como um mecanismo de credibilidade. A confiança que o público deposita nas celebridades é transferida para as iniciativas que apoiam, podendo traduzir-se em maior financiamento e captação de apoios. Um dos participantes acrescenta ainda uma nuance relevante, ao sublinhar que a associação deve ser mútua: não apenas as instituições beneficiam da reputação das figuras públicas, como também estas avaliam a robustez e a transparência das organizações antes de se envolverem. Assim, o alinhamento ético e a integridade da instituição tornam-se condições essenciais para a associação, uma vez que qualquer fragilidade organizacional pode ter impacto negativo na imagem pública da celebridade.

A revisão de literatura demonstra que o recurso a celebridades ou figuras públicas na comunicação de causas sociais é cada vez mais comum, tornando-se uma ferramenta frequente no mundo organizacional para a construção de consciencialização social (Del Mar Garcia de los Salmones et al., 2013; Park & Cho, 2015; Schimmelpfenning & Hunt, 2020). Este resultado vai ao encontro das evidências empíricas, em que tanto a Diretora Executiva como a Gestora de Marca salientam a relevância da rede de embaixadores da SIC Esperança para ampliar a atenção e o envolvimento do público. Tal como sublinha a literatura, estas parcerias funcionam também como estratégias de associação de marca, capazes de projetar uma imagem organizacional positiva (Jun et al., 2023), algo igualmente observado nos

testemunhos dos *stakeholders* que reconhecem a transferência de credibilidade das figuras públicas para os projetos.

Um dos enquadramentos teóricos mais relevantes neste contexto é a teoria da atratividade da fonte, que sustenta que a atratividade de um embaixador é determinante para o sucesso da mensagem comunicada (Sari et al., 2021). Também neste ponto a teoria confirma os dados empíricos: os participantes referiram que as celebridades tornam os projetos mais atrativos e despertam maior proximidade junto do público, o que corresponde à ideia de que a identificação com a figura pública influencia positivamente a percepção sobre a organização associada (Hassan & Mohammed, 2016).

As celebridades embaixadoras são igualmente valorizadas pela sua capacidade de reforçar a credibilidade percebida e a notoriedade organizacional, atingindo audiências alargadas e diversificadas (Hussain et al., 2020; Jun et al., 2023). Este aspeto é sustentado empiricamente pelos casos em que a associação de uma cara da SIC a um projeto gerou imediatamente doações e transferências, evidenciando que a confiança depositada na celebridade se transfere para a instituição. A teoria da credibilidade da fonte ajuda a explicar este fenómeno: os recetores mostram-se mais recetivos às mensagens quando consideram a fonte credível (Umeogu, 2012), o que coincide com as observações dos participantes que valorizam a autenticidade e a confiança que as figuras públicas transmitem.

Por fim, a literatura sublinha que as celebridades são, geralmente, vistas como fontes altamente credíveis pelo público (Hassan & Mohammed, 2016). Quanto maior for a credibilidade percebida do empenho humanitário da celebridade, maior será o impacto da sua intervenção nas iniciativas sociais (Campanella, 2019). Este aspeto está alinhado com as evidências empíricas recolhidas, nas quais a Gestora de Marca ressalta que a escolha dos embaixadores deve ir além do número de seguidores ou notoriedade, privilegiando figuras que se identifiquem verdadeiramente com os projetos e causas da SIC Esperança. Quando existe essa congruência entre celebridade e causa, a mensagem transmitida é mais autêntica, aumenta o envolvimento do público e reforça a credibilidade da instituição. Assim, o envolvimento de figuras públicas torna-se uma componente estratégica central, capaz de potenciar tanto a notoriedade como a legitimidade das iniciativas sociais (Schartel Dunn & Nisbett, 2023).

- ***Storytelling***

Segundo a perspectiva da SIC Esperança são implementadas estratégias de *storytelling* em diversos projetos e campanhas da instituição. A Diretora Executiva salienta que as narrativas conferem transparência aos projetos, atribuem-lhes autenticidade e reduzem o ceticismo do público. De igual forma, a Gestora de Marca considera que a construção de histórias torna as mensagens mais próximas e acessíveis ao público, tratando-se de uma estratégia desenvolvida pelo departamento de marketing.

Relativamente à percepção dos *stakeholders* sobre o *storytelling*, alguns participantes consideram que esta prática facilita a compreensão das mensagens da instituição, tornando mais acessíveis os objetivos e iniciativas da SIC Esperança. Contudo, foi também mencionado que existem limitações na difusão dessas narrativas, devido à falta de oportunidades e de alguns recursos que poderiam permitir comunicar de forma mais ampla e eficaz. Os participantes destacam ainda que as histórias têm a capacidade de gerar interesse e identificação com as causas da instituição. Um deles, por exemplo, associou a forma como a SIC Esperança comunicou uma catástrofe social ao envolvimento de colaboradores do Grupo que nunca tinham participado nas iniciativas, reconhecendo que a narrativa contribuiu para motivar a sua participação. Um dos participantes reflete também a forma como o *storytelling* promove emoção, ligação aos projetos, ajudando a criar empatia e fortalecendo a sua relação com a instituição.

A revisão de literatura argumenta que a comunicação da Responsabilidade Social das organizações pode ser aprimorada através de estratégias de *storytelling*, dado que estas promovem a consciencialização e tendem a reduzir o ceticismo do público sobre os esforços sociais das entidades (Hall et al., 2023). Este efeito vai ao encontro das considerações empíricas, nas quais os representantes da SIC Esperança e alguns *stakeholders* reconhecem que a construção de narrativas aumenta a transparência e a credibilidade das iniciativas. Adicionalmente, a literatura aponta que as histórias facilitam a conexão e a comunicação humanas (Hall et al., 2023), tornando as mensagens mais facilmente compreendidas (Xu & Kochigina, 2021). Esta ideia também se reflete nos relatos dos *stakeholders*, que consideram o *storytelling* útil para transmitir informações de forma clara e envolvente, ajudando o público a identificar-se com os projetos.

Por outras palavras, as pessoas tendem a pensar de forma narrativa e não apenas semântica, o que sugere que as histórias tornam os tópicos mais reais, convincentes e comunicados de forma mais eficaz do que mensagens meramente expositivas (Pérez et al., 2024). O *storytelling*, dessa forma, tem a capacidade de gerar confiança (Jones & Comfort, 2018) e de criar envolvimento com o público (Dessart & Standaert, 2023), através da transmissão de mensagens que despertam emoção e interesse (Galbiati & Venditti, 2017). Este potencial persuasivo também foi identificado empiricamente: Um participante mencionou que a forma como a SIC Esperança comunicou um projeto de voluntariado corporativo incentivou colaboradores que nunca tinham participado a envolver-se, confirmando que o *storytelling* pode motivar ações concretas e mudanças de comportamento (Jones & Comfort, 2018; Pérez et al., 2024).

- **Marketing Social**

Tanto a Diretora Executiva como a Gestora de Marca da SIC Esperança destacam a presença do marketing social na atuação da instituição e na colaboração com outras entidades. A Diretora Executiva refere que, muitas vezes, são as próprias empresas ou marcas que se dirigem à SIC Esperança com o objetivo de desenvolver ações de Responsabilidade Social, cabendo à instituição acompanhá-las e apoiá-las no desenho dessas intervenções. A Gestora de Marca acrescenta que a utilização de celebridades constitui também uma estratégia de marketing social, e que este tipo de marketing permite às organizações aumentar o alcance, o número de projetos apoiados e fomentar o envolvimento do público.

Estas evidências empíricas refletem os princípios teóricos do marketing social, que enfatizam a aplicação de estratégias de marketing para promover comportamentos que melhorem o bem-estar social (Chakraborty & Jha, 2019; Kotler & Zaltman, 1971). O marketing social pressupõe um compromisso ativo com os *stakeholders*, visando alcançar objetivos sociais específicos (French & Russell-Bennett, 2015; Schneide & Luce, 2014). Na prática, a SIC Esperança exemplifica esta abordagem ao apoiar empresas e parceiros na conceção de iniciativas sociais, criando oportunidades de envolvimento e mobilização social, ao mesmo tempo que contribui para a promoção de causas solidárias. A utilização de celebridades, segundo as evidências recolhidas, tende a aumentar a visibilidade, reforçar a credibilidade das ações e incentivar a participação, indicando que o marketing social pode

funcionar como um mecanismo de promoção de comportamentos que beneficiem a sociedade.

- **Comunicação de Impacto**

A Diretora Executiva salienta que a ligação ao Grupo Impresa funciona como uma bandeira de comunicação transparente e clara dos resultados da instituição, permitindo dar visibilidade ao impacto das suas iniciativas. Um participante acrescenta que a SIC Esperança demonstra transparência através da apresentação de relatórios anuais e da comunicação clara e objetiva dos projetos, explicando, por exemplo, a alocação das verbas. Esta prática está em consonância com a literatura sobre comunicação de RSC, que destaca que a divulgação de resultados e relatórios aumenta a credibilidade das organizações, constrói confiança junto dos *stakeholders* e facilita o acesso a recursos externos (Uyar et al., 2024).

Contudo, quando questionados sobre a influência dessa comunicação de impacto na decisão de colaborar com a instituição, as perspetivas dos *stakeholders* revelam-se divergentes: dois participantes reconhecem que a divulgação dos resultados foi determinante para o seu envolvimento, mas o dobro indica que tal fator não teve peso na sua decisão. Esta diversidade de perceções não invalida a relevância da comunicação de impacto; pelo contrário, confirma a importância de continuar a tornar os resultados tangíveis e acessíveis, tal como defende a teoria, ao sustentar que informações claras sobre ações e impactos reduzem a assimetria de informação e reforçam a confiança do público (Uyar et al., 2024).

- **Comunicação e Voluntariado Corporativo**

Quando questionada sobre o voluntariado corporativo, a Diretora Executiva refere que a principal dificuldade está na adesão a iniciativas de longo prazo, em virtude da diversidade de horários dos colaboradores do Grupo Impresa e da necessidade de compromissos contínuos. Ainda assim, sublinha o esforço que tem vindo a ser feito para diversificar o tipo de ações de voluntariado, de forma a promover maior identificação dos colaboradores com as iniciativas e, consequentemente, aumentar os níveis de participação.

Os voluntários do Grupo Impresa abordam a RSC de forma positiva, destacando a coerência entre os valores praticados pelo Grupo e as práticas da SIC Esperança. A maioria considera clara a comunicação da instituição relativamente às oportunidades de voluntariado, embora um dos participantes aponte que essa vertente poderia ser mais

trabalhada, revelando margem para melhoria. Para além disso, muitos referem que as abordagens diretas, por exemplo, convites pessoais, funcionam como estímulo adicional para a adesão.

No que toca às motivações para participar, os voluntários sublinham sobretudo o espírito de ajuda e solidariedade da instituição, a confiança nos projetos e na marca, bem como o desejo de contribuir para melhorar a vida de quem tem menos oportunidades. Também valorizam a possibilidade de conciliar a participação em ações de voluntariado com momentos de convívio e lazer entre colegas, fator que reforça a mobilização.

Alguns participantes acrescentam ainda que o voluntariado promovido pela SIC Esperança potencia sentimentos de realização pessoal e de reconhecimento por parte de outros. Um deles menciona que a ligação ao Grupo Impresa facilita a sua adesão, dado que torna as iniciativas mais acessíveis e próximas do quotidiano dos colaboradores.

A revisão de literatura menciona que o envolvimento da comunidade empresarial, onde se insere o voluntariado corporativo, representa um dos domínios reconhecidos da RSC (Johansen & Nielsen, 2024). Embora seja uma área em crescimento, regista ainda baixos níveis de participação por parte dos colaboradores, o que torna essencial repensar políticas e estratégias (Santos & Fernández, 2017). Este desafio é igualmente salientado pela Diretora Executiva, que identifica dificuldades na adesão a iniciativas de longo prazo, em virtude da diversidade de horários dos colaboradores do Grupo Impresa e da exigência de compromissos continuados.

Adicionalmente, a literatura reforça que a implementação de uma comunicação transparente, sobretudo ao nível interno, desempenha um papel crucial para estimular o envolvimento dos funcionários (Santos & Fernández, 2017). Este ponto reflete-se nas considerações dos voluntários do Grupo Impresa, que destacam a clareza das mensagens da SIC Esperança na divulgação das oportunidades de voluntariado. No entanto, tal como assinalado por um dos participantes, há espaço para melhorar esta vertente comunicacional, o que sugere que uma comunicação mais consistente poderia potenciar níveis mais elevados de adesão.

Paralelamente, a investigação aponta que o voluntariado corporativo reforça a autenticidade dos esforços de RS das empresas, contribuindo para a legitimidade corporativa

e para a reputação organizacional, ao mesmo tempo que promove a retenção e o envolvimento dos colaboradores (Brzustewicz et al., 2021). Este aspeto é visível nas motivações referidas pelos participantes, que associam a sua participação à confiança nos projetos da SIC Esperança, à identificação com os valores do Grupo e ao sentimento de realização pessoal.

Finalmente, a literatura sublinha a importância de clarificar os detalhes dos programas de voluntariado e de recorrer a abordagens diretas, com mensagens adaptadas às motivações individuais dos colaboradores (Santos & Fernández, 2017). Também neste ponto, as evidências empíricas confirmam a teoria: Vários participantes mencionaram que os convites pessoais e a mobilização em grupo funcionam como incentivos adicionais para a adesão, reforçando a relevância destas estratégias comunicacionais na dinamização do voluntariado corporativo.

Consideradas as diferentes práticas de comunicação e a forma como estas se refletem na credibilização das iniciativas sociais da instituição junto dos *stakeholders*, a secção seguinte apresenta uma síntese das principais ideias sobre o papel da comunicação estratégica da SIC Esperança na credibilidade das suas iniciativas solidárias.

7) Comunicação e Credibilidade

A análise das diferentes dimensões da comunicação da SIC Esperança revela que a credibilidade das suas iniciativas sociais não decorre de uma única prática, mas da forma como estas se articulam numa lógica estratégica. As evidências empíricas evidenciam que a credibilidade é construída por múltiplos fatores, entre os quais: a transparência e clareza na apresentação dos projetos; o envolvimento de colaboradores e parceiros; a coerência entre a atividade da SIC Esperança e a sua comunicação; a associação a celebridades que reforcem autenticidade e confiança; a comunicação orgânica dos colaboradores, parceiros e instituições beneficiadas; o recurso a narrativas que aproximam e emocionam o público e o voluntariado corporativo, que reforça a coerência entre a RSC e a prática solidária da instituição.

De facto, a credibilidade corporativa assenta na confiança que o público deposita numa organização e na perceção da sua capacidade para cumprir os compromissos assumidos (Souiden et al., 2022), influenciando comportamentos e fortalecendo relações com os

diferentes públicos (Khan & Fatma, 2023). No caso da SIC Esperança, a relação com os *stakeholders* resulta de um processo comunicacional planeado, no qual cada prática contribui para legitimar a sua atividade. A literatura reforça que a comunicação de Responsabilidade Social deve ser transparente, coerente e bidirecional, de forma a reduzir o ceticismo e a promover a confiança (Illia et al., 2017; Khan & Fatma, 2023; Kim & Lee, 2018)

Ao conjugar práticas de planeamento, divulgação e envolvimento, a instituição consegue não apenas dar visibilidade às suas iniciativas sociais, mas também consolidar uma perceção de legitimidade e confiança junto do público. A ligação ao Grupo Impresa surge como um recurso importante para reforçar a credibilidade e ampliar a comunicação, funcionando ainda como um meio para atrair novos apoios e parceiros. Contudo, esta proximidade pode também gerar ambiguidades: Alguns públicos assumem que a SIC Esperança é financiada pelo Grupo, desconhecendo a sua autonomia, o que fragiliza a perceção de transparência.

Importa ainda reconhecer que a SIC Esperança é percecionada como uma instituição credível e reconhecida, sendo vista pelos *stakeholders* como um parceiro de comunicação relevante para o setor social. Ainda assim, persistem fragilidades que limitam o seu potencial estratégico: a falta de congruência entre a comunicação interna e externa compromete a coerência institucional; a intermitência dos canais digitais enfraquece a perceção de transparência; a escassa promoção de testemunhos limita o alcance do boca a boca positivo; e a insuficiente divulgação de colaborações reduz o valor comunicacional das parcerias.

Estas fragilidades não anulam a credibilidade conquistada, mas representam riscos que, se não forem trabalhados, podem comprometer a consistência do posicionamento da instituição e o sucesso das suas iniciativas solidárias. Assim, mais do que aspectos a melhorar, estas áreas devem ser entendidas como condições estratégicas críticas para que a SIC Esperança possa sustentar e ampliar o reconhecimento e a legitimidade já alcançados no terceiro setor.

Capítulo 10: Conclusão

Este estudo pretende responder à seguinte questão de investigação:

(QI) “*Qual é o papel da Comunicação Estratégica da SIC Esperança na Credibilização da Solidariedade Corporativa?*”

De forma a dar-lhe resposta, o presente estudo centrou-se nos seguintes objetivos: Compreender a comunicação da SIC Esperança; Identificar os desafios e oportunidades da sua comunicação estratégica; Analisar a perceção dos *stakeholders* relativamente a essa comunicação; e avaliar de que forma a comunicação da instituição contribui para o envolvimento e a confiança dos diferentes *stakeholders*.

Os resultados demonstram que a comunicação estratégica da SIC Esperança desempenha um papel decisivo na construção de credibilidade, funcionando como um mecanismo de legitimação dos projetos solidários e de redução do ceticismo dos *stakeholders*. Tanto a perspetiva interna como a dos *stakeholders*, destacam a relevância da transparência, da clareza e da autenticidade na forma como a SIC Esperança comunica, reconhecendo-a como uma instituição credível e relevante no terceiro setor português.

A ligação ao Grupo Impresa revelou-se um recurso essencial, ao conferir visibilidade, reputação e legitimidade adicionais à SIC Esperança. Este enquadramento permite-lhe beneficiar de recursos comunicacionais que dificilmente teria de forma desintegrada, ao mesmo tempo que reforça a imagem socialmente responsável do próprio Grupo. Trata-se de uma relação de credibilização mútua, embora marcada por ambiguidades que exigem uma comunicação mais clara sobre a autonomia financeira e operacional da IPSS.

Apesar dos contributos, persistem fragilidades que condicionam a consistência das estratégias de comunicação: a intermitência digital, o desalinhamento entre comunicação interna e externa, a necessidade de um maior acompanhamento comunicacional dos projetos, a escassa promoção de testemunhos sobre a atuação da instituição e a insuficiente divulgação de colaborações. Estes fatores não anulam a credibilidade conquistada, mas representam áreas críticas onde a comunicação estratégica pode ser reforçada.

Do ponto de vista académico, este estudo contribui para alimentar o conhecimento sobre comunicação estratégica e RSC ao analisar, num contexto singular, como a comunicação de uma IPSS integrada num Grupo de media pode reforçar a credibilidade da solidariedade corporativa. Do ponto de vista do interesse para a indústria, os resultados oferecem recomendações valiosas para organizações do terceiro setor e empresas com programas de RSC: investir na transparência como pilar comunicacional, alinhar de forma sistemática a comunicação interna e externa, potenciar o *storytelling* e o boca a boca tradicional e digital como estratégias de envolvimento, explorar de forma consistente a comunicação digital e ter

em conta abordagens diretas e atentas nas motivações dos colaboradores para gerar um maior identificação com as ações de voluntariado e consequente maior adesão às iniciativas.

Por fim, o estudo desenvolvido demonstra que a credibilidade da solidariedade corporativa não resulta apenas da execução dos projetos, mas da forma como estes são comunicados, percebidos e validados pelos *stakeholders*. No caso da SIC Esperança, a comunicação estratégica não é apenas um complemento da ação solidária, é o seu alicerce, garantindo legitimidade, confiança e envolvimento contínuo com os diferentes *stakeholders*.

Capítulo 11: Limitações do Estudo e Sugestões para investigação futura

Embora este estudo forneça considerações relevantes sobre as oportunidades e desafios da comunicação estratégica da SIC Esperança na credibilização da solidariedade corporativa, bem como sobre o papel que desempenha na confiança e no envolvimento dos *stakeholders* nas iniciativas solidárias, é importante considerar algumas limitações.

A primeira limitação relaciona-se com a utilização da metodologia qualitativa, que trabalha com significados, motivos, crenças, valores e atitudes, tornando-se uma abordagem centrada na profundidade das relações, processos e fenómenos, os quais não se podem resumir à quantificação de variáveis (Queirós et al., 2017). Esta abordagem oferece uma compreensão detalhada da problemática estudada, constituindo uma força para responder à questão de investigação, mas apresenta também limitações, como a subjetividade inerente à interpretação dos dados. A escolha desta metodologia aproxima o investigador do fenómeno estudado, confere maior flexibilidade na análise e permite *insights* mais gerais sobre os padrões observados (Queirós et al., 2017).

Outra limitação prende-se com a amostra restrita utilizada, que não incluiu certos tipos de *stakeholders*, como os financiadores da instituição. Dado o papel crucial do financiamento para as organizações do terceiro setor, seria pertinente analisar de que forma a comunicação estratégica da SIC Esperança contribui para a credibilização das suas iniciativas junto destes *stakeholders*, uma vez que a credibilização pode potenciar o acesso a financiamento externo e por isso contribuir para a sustentabilidade da instituição (Uyar et al., 2024).

Adicionalmente, a proximidade da investigadora com a SIC Esperança, enquanto estagiária na instituição, representa uma terceira limitação. Esta experiência proporcionou

um conhecimento aprofundado das práticas internas e facilitou o acesso à informação relevante, mas pode também ter influenciado a percepção e interpretação dos dados, comprometendo em certa medida a imparcialidade da análise. Embora tenham sido adotados cuidados metodológicos para minimizar a possível parcialidade, a experiência direta da investigadora na instituição deve ser considerada na avaliação dos resultados.

Apesar destas limitações, os resultados obtidos mantêm validade para os objetivos definidos, ainda que devam ser interpretados considerando as limitações apresentadas e não generalizados a todo o setor. Futuras investigações poderão superar estas limitações através da inclusão de outros *stakeholders* relevantes, nomeadamente financiadores, e da realização de uma análise de conteúdos das campanhas e estratégias comunicacionais da SIC Esperança, permitindo observar de forma sistemática a coerência entre o discurso institucional e as práticas comunicacionais efetivas.

Referências:

- Abdallah-Ou-Moussa, S., Wynn, M., Kharbouch, O., & Rouaine, Z. (2024). Digitalization and corporate social responsibility: A case study of the Moroccan auto insurance sector. *Administrative Sciences*, 14(11), 282. <https://doi.org/10.3390/admsci14110282>
- Abernathy, J., Stefaniak, C., Wilkins, A., & Olson, J. (2017). Literature review and research opportunities on credibility of corporate social responsibility reporting. *American Journal of Business*, 32(1), 24–41. <https://doi.org/10.1108/ajb-04-2016-0013>
- Abidin, Z., & Gunawan, S. (2024). Partnership in corporate social responsibility program: Indonesia case study. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 7(1), 111-120. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v7i1.1170>
- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the American College of Clinical Pharmacy : JAACP*, 4(10), 1358–1367. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>
- Afandi, W. N. H. W., Jamal, J., Alias, N. Z. I., & Kamal, N. M. (2023). Does CSR communication influence trust? Em *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* (pp. 81–90). Atlantis Press SARL. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-098-5_8
- Aguirre, C., Ruiz, S., Palazón, M., & Rodríguez, A. (2021). El rol del eWOM en la comunicación de RSC en redes sociales. *Anagramas - Rumbos y sentidos de la comunicación*, 19(38), 11–33. <https://doi.org/10.22395/angr.v19n38a2>
- Ahmad, N. R. (2025). Corporate Social Responsibility in the digital age: Navigating ethical marketing and consumer expectations. *Research Journal of Psychology*, 3(1), 287–297. <https://doi.org/10.59075/rjs.v3i1.66>
- Ajayi, O. A., & Mmutle, T. (2021). Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility. *Corporate Communications An International Journal*, 26(5), 1–15. <https://doi.org/10.1108/ccij-02-2020-0047>
- Alakkas, A. A., Vivek, Paul, M., Nabi, M. K., & Khan, M. A. (2022). Corporate Social Responsibility and Firm-Based Brand Equity: The moderating effect of Marketing Communication and Brand Identity. *Sustainability*, 14(10), 6033. <https://doi.org/10.3390/su14106033>

- Alcañiz, E. B., Cáceres, R. C., & Pérez, R. C. (2010). Alliances between brands and social causes: The influence of company credibility on social responsibility image. *Journal of Business Ethics*, 96(2), 169–186. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0461-x>
- Andreasen, A. R. (2002). Marketing social marketing in the social change marketplace. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 3–13. <https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.3.17602>
- Araújo, L. (2023). *O papel da Responsabilidade Social na consolidação da Reputação organizacional*. The Trends Hub. <https://doi.org/10.34630/TTH.VI3.5093>
- Araujo, T., & Kollat, J. (2018). Communicating effectively about CSR on Twitter: The power of engaging strategies and storytelling elements. *Internet Research*, 28(2), 419–431. <https://doi.org/10.1108/intr-04-2017-0172>
- Aray Yu. N., Christodoulou I., Borodin D. A., Klimova E. V., Troshneva S. G., Paikin N. M. (2023). Collaboration between social entrepreneurs and large companies: Mutual value creation through different forms of partnerships. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* 22 (2): 151–190. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2023.202>
- Aslaksen, H. M., Hildebrandt, C., & Johnsen, H. C. G. (2021). The long-term transformation of the concept of CSR: towards a more comprehensive emphasis on sustainability. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-021-00063-9>
- Aspers, P., & Corte, U. (2019). What is Qualitative in Qualitative Research. *Qualitative Sociology*, 42(2), 139–160. <https://doi.org/10.1007/s11133-019-9413-7>
- Atanasov, A., Chipriyanova, G., & Krasteva-Hristova, R. (2023). Integration of digital technologies in corporate social responsibility (CSR) activities: A systematic literature review and bibliometric analysis. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(8), 373. <https://doi.org/10.3390/jrfm16080373>
- Austin, J. E. (2010). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. John Wiley & Sons.

- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1_suppl), 69–97. <https://doi.org/10.1177/0899764000291s004>
- Auvinen, T., Aaltio, I., & Blomqvist, K. (2013). Constructing leadership by storytelling – the meaning of trust and narratives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 496–514. <https://doi.org/10.1108/lodj-10-2011-0102>
- Ayada, W., & Abuelela, A. (2023). The effectiveness of advertising campaigns for corporate social responsibility initiatives in enhancing public perceptions of companies in Egypt. *International Design Journal*, 13(5), 31–40. <https://doi.org/10.21608/idj.2023.312387>
- Baden, D. (2016). A reconstruction of Carroll’s pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0008-2>
- Banker, R. D., Ma, X., Pomare, C., & Zhang, Y. (2023). When doing good for society is good for shareholders: importance of alignment between strategy and CSR performance. *Review of Accounting Studies*, 28(2), 1074–1106. <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09664-y>
- Balaji, M. S., Khong, K. W., & Chong, A. Y. L. (2016). Determinants of negative word-of-mouth communication using social networking sites. *Information & management*, 53(4), 528–540. <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.12.002>
- Baraibar-Diez, E., Odriozola, M. D., & Sánchez, J. L. F. (2017). Storytelling about CSR: Engaging stakeholders through storytelling about CSR. Em *CSR 2.0 and the New Era of Corporate Citizenship* (pp. 209–230). IGI Global.
- Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2014). Partnerships between businesses and NGOs in the field of corporate social responsibility: A model of success from the perspective of relationship marketing. *Journal of relationship marketing*, 13(1), 1–27. <https://doi.org/10.1080/15332667.2014.882626>

- Barker, R. T., & Gower, K. (2010). Strategic application of storytelling in organizations: Toward effective communication in a diverse world. *The Journal of Business Communication*, 47(3), 295–312. <https://doi.org/10.1177/0021943610369782>
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development: Managing corporate sustainability and CSR. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258–271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2010). Individual and corporate social responsibility. *Economica*, 77(305), 1–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2009.00843.x>
- Benitez, J., Ruiz, L., Castillo, A., & Llorens, J. (2020). How corporate social responsibility activities influence employer reputation: The role of social media capability. *Decision Support Systems*, 129(113223), 113223. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.113223>
- Bergkvist, L., Hjalmarson, H., & Mägi, A. W. (2016). A new model of how celebrity endorsements work: attitude toward the endorsement as a mediator of celebrity source and endorsement effects. *International Journal of Advertising*, 35(2), 171–184. <https://doi.org/10.1080/02650487.2015.1024384>
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder–company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(S2), 257–272. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9730-3>
- Bhoir, M. P. D., & Kambale, M. D. A. (2024). Corporate Social Responsibility (Csr).
- Bialkova, S., & Te Paske, S. (2020). Campaign participation, spreading electronic word of mouth, purchase: how to optimise corporate social responsibility, CSR, effectiveness via social media? *European Journal of Management and Business Economics*, 30(1), 108–126. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-08-2020-0244>
- Birim, B. (2016). Evaluation of corporate social responsibility and social media as key source of strategic communication. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 235, 70–75. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.026>

- Boechat, A. C., & Barreto, A. M. (2018). Uma reflexão conceptual sobre a Responsabilidade Social Corporativa e a sua relação com a Comunicação Estratégica. *Media & jornalismo*, 18(33), 25–42. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_2
- Boje, D.M (1995). Organization: A postmodern analysis of Disney as “tamara-land”
- Bolton, B., & Park, J. (2022). Social impact as corporate strategy: responsibility and opportunity. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2111035>
- Botha, Y. (2023). Determinants of social organizational credibility: Towards a formal conceptualization. *Online journal of communication and media technologies*, 13(3), e202329. <https://doi.org/10.30935/ojcmnt/13218>
- Boukes, M., & LaMarre, H. L. (2021). Narrative persuasion by corporate CSR messages: The impact of narrative richness on attitudes and behavioral intentions via character identification, transportation, and message credibility. *Public Relations Review*, 47(5), 102107. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102107>
- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Bowen, G., Appiah, D., & Okafor, S. (2020). The influence of corporate social responsibility (CSR) and social media on the strategy formulation process. *Sustainability*, 12(15), 6057. <https://doi.org/10.3390/su12156057>
- Brenkert, G. G. (2002). Ethical challenges of social marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 14–25. <https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.14.17601>
- Bruhn, M., & Zimmermann, A. (2017). Integrated CSR communications. *Handbook of integrated CSR communication*, 3-21.
- Brzustewicz, P., Escher, I., Hermes, J., & Ulkuniemi, P. (2021). Value creation in company–NGO collaboration in corporate volunteering. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(8), 1504–1519. <https://doi.org/10.1108/jbim-01-2020-0057>
- Bukhari, S. M., & Abbas, S. T. (2024). The role of digital transformation in enhancing Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives: A strategic management

perspective. *Contemporary Journal of Social Science Review*, 2(04), 834–851.
<https://contemporaryjournal.com/index.php/14/article/view/131>

Buzzi, T. (2021). *The state of CSR Strategic Communication and company reputation in the Fashion Industry: the consumer's perspective after Covid-19 pandemic*.
<https://doi.org/10.13132/2038-5498/12.3.351-362>

Camilleri, M. A., Troise, C., Strazzullo, S., & Bresciani, S. (2023). Creating shared value through open innovation approaches: Opportunities and challenges for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4485–4502.
<https://doi.org/10.1002/bse.3377>

Campanella, B. (2019). Celebrity activism and the making of solidarity capital. In *The political economy of celebrity activism* (pp. 19-34). Routledge

Cao, Y., Pil, F. K., & Lawson, B. (2021). Signaling and social influence: the impact of corporate volunteer programs. *Journal of Managerial Psychology*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jmp-06-2020-0332>

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)

Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>

Cardinali, P. G., & De Giovanni, P. (2022). Responsible digitalization through digital technologies and green practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 984–995. <https://doi.org/10.1002/csr.2249>

Castano, R., & Barbosa, D. E. (2022). WOM credibility and eWOM credibility and their consequences for engagement. *International Journal of Business Environment*, 13(2), 125.
<https://doi.org/10.1504/ijbe.2022.121991>

Castleberry, A., & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds? *Currents in Pharmacy Teaching & Learning*, 10(6), 807–815.
<https://doi.org/10.1016/j.cptl.2018.03.019>

- Castro-González, S., Bande, B., & Fernández-Ferrín, P. (2021). Influence of companies' credibility and trust in corporate social responsibility aspects of consumer food products: The moderating intervention of consumer integrity. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 129–141. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.03.032>
- Chakraborty, U. K. (2015). Developments in the concept of corporate social responsibility (CSR). *The Researchers' International Research Journal*, 1(1), 23-45.
- Chakraborty, A., & Jha, A. (2019). Corporate social responsibility in marketing: a review of the state-of-the-art literature. *Journal of Social Marketing*, 9(4), 418–446. <https://doi.org/10.1108/jsocm-01-2019-0005>
- Chapman, S., Ayers, J., LeTouzé, O., & Remard, B. (2013). Branding and social marketing. *Psychology of Branding*, 45, 171-190.
- Chaudhri, V., & Hein, J. E. (2021). NGO–Business Partnerships. Em *Global Perspectives on NGO Communication for Social Change* (pp. 9–28). Routledge.
- Cheng, Y., Chen, Y.-R. R., & Hung-Baesecke, C.-J. F. (2021). Social media influencers in CSR endorsement: The effect of consumer mimicry on CSR behaviors and consumer relationships. *Social Science Computer Review*, 39(4), 744–761. <https://doi.org/10.1177/0894439320987184>
- Choi, M., Overton, H., & McKeever, R. (2018). When organizational advocacy and public advocacy intersect in CSR: Examining stage of partnership and activism in CSR partnerships. *Journal of public interest communications*, 2(2), 264. <https://doi.org/10.32473/jpic.v2.i2.p264>
- Christensen, E., & Christensen, L. T. (2018). Dialogics of strategic communication: Embracing conflicting logics in an emerging field. *Corporate Communications An International Journal*, 23(3), 438–455. <https://doi.org/10.1108/ccij-08-2017-0073>
- Chu, S.-C., Chen, H.-T., & Gan, C. (2020). Consumers' engagement with corporate social responsibility (CSR) communication in social media: Evidence from China and the United States. *Journal of Business Research*, 110, 260–271. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.036>

- Chung, A., & Lee, K. B. (2022). Corporate apology after bad publicity: A dual-process model of CSR fit and CSR history on purchase intention and negative word of mouth. *International Journal of Business Communication*, 59(3), 406–426. <https://doi.org/10.1177/2329488418819133>
- Cordero-Gutiérrez, R., Aljarah, A., López, M., & Lahuerta-Otero, E. (2024). Make me happy, make it credible – the effect of CSR message framing on online brand engagement. *Management Decision*, 62(2), 532–548. <https://doi.org/10.1108/md-01-2023-0049>
- Coombs, T. (2019). Transmedia storytelling: a potentially vital resource for CSR communication. *Corporate Communications An International Journal*, 24(2), 351–367. <https://doi.org/10.1108/ccij-11-2017-0114>
- Coombs, T., & Holladay, S. (2015). CSR as crisis risk: expanding how we conceptualize the relationship. *Corporate Communications An International Journal*, 20(2), 144–162. <https://doi.org/10.1108/ccij-10-2013-0078>
- Crane, A., & Glozer, S. (2016). Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges. *The Journal of Management Studies*, 53(7), 1223–1252. <https://doi.org/10.1111/joms.12196>
- Currás-Pérez, R., Bigné-Alcañiz, E., & Alvarado-Herrera, A. (2009). The role of self-definitional principles in consumer identification with a socially responsible company. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 547–564. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0016-6>
- Dalal, B. (2020). The antecedents and consequences of CSR skepticism: An integrated framework. *Journal of Sustainable Marketing*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.51300/josm-2020-18>
- Dalla-Pria, L., & Rodríguez-de-Dios, I. (2022). CSR communication on social media: the impact of source and framing on message credibility, corporate reputation and WOM. *Corporate Communications An International Journal*, 27(3), 543–557. <https://doi.org/10.1108/ccij-09-2021-0097>
- Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108–119. <https://doi.org/10.1108/13632540510621362>

- De Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. da L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1). <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
- De Roeck, K., El Akremi, A., & Swaen, V. (2016). Consistency matters! How and when does corporate social responsibility affect employees' organizational identification? *The Journal of Management Studies*, 53(7), 1141–1168. <https://doi.org/10.1111/joms.12216>
- Del Mar Garcia de los Salmones, M., Dominguez, R., & Herrero, A. (2013). Communication using celebrities in the non-profit sector: Determinants of its effectiveness. *International journal of advertising*, 32(1), 101–119. <https://doi.org/10.2501/ija-32-1-101-119>
- Demasi, R., & Voegtlin, C. (2023). When the private and the public self don't align: The role of discrepant moral identity dimensions in processing inconsistent CSR information. *Journal of Business Ethics*, 187(1), 73–96. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05282-z>
- Deni Saputra, M., & Hanutama, P. (2025). CSR as a corporate communication strategy: An analysis of public perception. *Jurnal sosial dan sains*, 5(3), 365–386. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v5i3.32079>
- Deng, X., & Xu, Y. (2017). Consumers' responses to corporate social responsibility initiatives: The mediating role of consumer–company identification. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 515–526. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2742-x>
- Deshbhag, R. R., & Mohan, B. C. (2020). Study on influential role of celebrity credibility on consumer risk perceptions. *Journal of Indian Business Research*, 12(1), 79–92. <https://doi.org/10.1108/jibr-09-2019-0264>
- Dessart, L., & Standaert, W. (2023). Strategic storytelling in the age of sustainability. *Business Horizons*, 66(3), 371–385. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.01.005>
- Dreesbach-Bundy, S., & Scheck, B. (2017). Corporate volunteering: A bibliometric analysis from 1990 to 2015: Dreesbach-Bundy and Scheck. *Business Ethics (Oxford, England)*, 26(3), 240–256. <https://doi.org/10.1111/beer.12148>
- Dhanesh, G. S., & Nekmat, E (2019). Facts over stories for involved publics: Framing effects in CSR messaging and the roles of issue involvement, message elaboration, affect, and

skepticism. *Management Communication Quarterly*, 33(1), 7–38.
<https://doi.org/10.1177/0893318918793941>

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>

Du, S., & Yu, K. (2017). Effectiveness and accountability of digital CSR communication: A contingency model. In *Communicating Corporate Social Responsibility in the Digital Era* (pp. 216-231). Routledge.

Duthie, E., Veríssimo, D., Keane, A., & Knight, A. T. (2017). The effectiveness of celebrities in conservation marketing. *PloS One*, 12(7), e0180027.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0180027>

Dutot, V., Lacalle Galvez, E. and Versailles, D.W. (2016), "CSR communications strategies through social media and influence on e-reputation: An exploratory study", *Management Decision*, Vol. 54 No. 2, pp. 363-389. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2015-0015>

Dunn, K., & Harness, D. (2019). Whose voice is heard? The influence of user-generated versus company-generated content on consumer scepticism towards CSR. *Journal of Marketing Management*, 35(9–10), 886–915.
<https://doi.org/10.1080/0267257x.2019.1605401>

Eberle, D., Berens, G., & Li, T. (2013). The impact of interactive corporate social responsibility communication on corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 731–746. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1957-y>

Einwiller, S., Lis, B., Ruppel, C., & Sen, S. (2019). When CSR-based identification backfires: Testing the effects of CSR-related negative publicity. *Journal of Business Research*, 104, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.036>

El-Bassiouny, N., Darrag, M., & Zahran, N. (2018). Corporate social responsibility (CSR) communication patterns in an emerging market: An exploratory study. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 795-809. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2017-0087>

- Elving, W. J. L., Golob, U., Podnar, K., Ellerup - Nielsen, A., & Thomson, C. (2015). The bad, the ugly and the good: new challenges for CSR communication. *Corporate Communications An International Journal*, 20(2), 118–127. <https://doi.org/10.1108/ccij-02-2015-0006>
- Elliott, K., Price, R., Shaw, P., Spiliotopoulos, T., Ng, M., Coopamootoo, K., & van Moorsel, A. (2021). Towards an equitable digital society: Artificial intelligence (AI) and Corporate Digital Responsibility (CDR). *Society*, 58(3), 179–188. <https://doi.org/10.1007/s12115-021-00594-8>
- Entschew, E. M. (2021). Acceleration through digital communication: Theorizing on a perceived lack of time. *Humanistic Management Journal*, 6(2), 273–287. <https://doi.org/10.1007/s41463-020-00103-9>
- Erdogan, B. Z. (1999). Celebrity endorsement: A literature review. *Journal of marketing management*, 15(4), 291–314. <https://doi.org/10.1362/026725799784870379>
- Fatma, M., Ruiz, A. P., Khan, I., & Rahman, Z. (2020). The effect of CSR engagement on eWOM on social media. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 941–956. <https://doi.org/10.1108/ijoa-10-2019-1895>
- Fatma, M., & Khan, I. (2024). CSR, brand image and WOM: a multiple mediation analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(10), 2517–2534. <https://doi.org/10.1108/ijoa-09-2023-3991>
- Fatma, M., Khan, I., & Rahman, Z. (2018). CSR and consumer behavioral responses: the role of customer-company identification. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 30(2), 460–477. <https://doi.org/10.1108/apjml-01-2017-0017>
- Fatmawati, & Fauzan. (2021). Building customer trust through corporate social responsibility: The Effects of corporate reputation and word of mouth. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 8 (3), 793-805 <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0793>
- Frank, B., & Mitsumoto, S. (2023). An extended source attractiveness model: the advertising effectiveness of distinct athlete endorser attractiveness types and its contextual variation.

European Sport Management Quarterly, 23(4), 1091–1114.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1963302>

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art.

French, J., & Russell-Bennett, R. (2015). A hierarchical model of social marketing. *Journal of Social Marketing*, 5(2), 139–159. <https://doi.org/10.1108/jsocm-06-2014-0042>

Galbiati, M. L., & Venditti, S. (2017). Communication design for social impact. Using digital media and storytelling practices for disseminating CSR activities. In *IX Congreso Internacional de Diseno de La Habana- "FORMA 2017"* (pp. 1-11). CUB.

Gatti, L., & Seele, P. (2014). Evidence for the prevalence of the sustainability concept in European corporate responsibility reporting. *Sustainability Science*, 9(1), 89–102.
<https://doi.org/10.1007/s11625-013-0233-5>

Gholami, S. (2011). Value creation model through corporate social responsibility (CSR). *International journal of business and management*, 6(9).
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n9p148>

Go, E., & Bortree, D. S. (2017). What and how to communicate CSR? The role of CSR fit, modality interactivity, and message interactivity on social networking sites. *Journal of Promotion Management*, 23(5), 727–747. <https://doi.org/10.1080/10496491.2017.1297983>

Golob, U., & Podnar, K. (2019). Researching CSR and brands in the here and now: an integrative perspective. *Journal of Brand Management*, 26(1), 1–8.
<https://doi.org/10.1057/s41262-018-0112-6>

Hall, K. R., Harrison, D. E., & Obilo, O. O. (2023). Building positive internal and external stakeholder perceptions through CSR storytelling. *Journal of Strategic Marketing*, 31(7), 1317–1338. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2021.1895289>

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.
<https://doi.org/10.1080/15531180701285244>

- Harrison, V. S. (2021). Does your corporation “care”? Exploring an ethical standard for communicating CSR relationships online. *Public Relations Inquiry*, 10(3), 333–356. <https://doi.org/10.1177/2046147x211032913>
- Hassan Fathelrahman Mansour, I. & Mohammed Elzubier Diab, D. (2016), “The relationship between celebrities’ credibility and advertising effectiveness: The mediation role of religiosity”, *Journal of Islamic Marketing*, Vol. 7 No. 2, pp. 148-166 <https://doi.org/10.1108/JIMA-05-2013-0036>
- Hatami, A., Hermes, J., Keränen, A., & Ulkuniemi, P. (2024). Happiness management through corporate volunteering in advancing CSR. *Management Decision*, 62(2), 575–590. <https://doi.org/10.1108/md-11-2022-1560>
- Hauser, C., Godinez, J., & Steckler, E. (2024). Making sense of CSR challenges and shortcomings in developing economies of Latin America. *Journal of Business Ethics*, 192(4), 665–687. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05550-6>
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3–35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>
- Herlin, H. (2015). Better safe than sorry: Nonprofit organizational legitimacy and cross-sector partnerships. *Business and Society*, 54(6), 822–858. <https://doi.org/10.1177/0007650312472609>
- Higuchi, A. K., & Vieira, F. G. D. (2012). Responsabilidade social corporativa e marketing social corporativo: uma proposta de fronteira entre estes dois conceitos. *Acta Scientiarum Human and Social Sciences*, 34(1). <https://doi.org/10.4025/actascihumansoc.v34i1.16759>
- Hong, S.-A. (2023). COVID-19 vaccine communication and advocacy strategy: a social marketing campaign for increasing COVID-19 vaccine uptake in South Korea. *Humanities & Social Sciences Communications*, 10(1), 109. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01593-2>
- Hong, S. Y., & Yang, S.-U. (2009). Effects of reputation, relational satisfaction, and customer–company identification on positive word-of-mouth intentions. *Journal of Public Relations Research*, 21(4), 381–403. <https://doi.org/10.1080/10627260902966433>

- Hoozée, S., Maussen, S., & Vangronsveld, P. (2019). The impact of readability of corporate social responsibility information on credibility as perceived by generalist versus specialist readers. *Sustainability Accounting Management and Policy Journal*, 10(3), 570–591. <https://doi.org/10.1108/sampj-03-2018-0056>
- Huete-Alcocer, N. (2017). A literature review of word of mouth and electronic word of mouth: Implications for consumer behavior. *Frontiers in Psychology*, 8, 1256. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01256>
- Hussain, S., Melewar, T. C., Priporas, C.-V., Foroudi, P., & Dennis, C. (2020). Examining the effects of celebrity trust on advertising credibility, brand credibility and corporate credibility. *Journal of Business Research*, 109, 472–488. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.079>
- Hwang, S., Bae, J., & Kim, H. J. (2017). The effects of prior reputation and type and duration of charitable donation on celebrities' personal public relations: an investigation based on attribution theory. *Asian journal of communication*, 27(3), 304–321. <https://doi.org/10.1080/01292986.2017.1284875>
- Ijabadeniyi, A., & Govender, J. P. (2024). Intrinsic drivers of the reputation for CSR: a cognitive analysis of consumer expectations. *Social Responsibility Journal*, 20(2), 344–362. <https://doi.org/10.1108/srj-10-2022-0451>
- Illia, L., Romenti, S., Rodríguez-Cánovas, B., Murtarelli, G., & Carroll, C. E. (2017). Exploring corporations' dialogue about CSR in the digital era. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 39–58. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2924-6>
- Jahdi, K. S., & Acikdilli, G. (2009). Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): Marriage of convenience or shotgun wedding? *Journal of Business Ethics*, 88(1), 103–113. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0113-1>
- Jamali, D., Yianni, M., & Abdallah, H. (2011). Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation. *Business Ethics (Oxford, England)*, 20(4), 375–391. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01621.x>

- Jayaraman, A., D'souza, V., & Ghoshal, T. (2018). NGO–business collaboration following the Indian CSR Bill 2013: trust-building collaborative social sector partnerships. *Development in Practice*, 28(6), 831–841. <https://doi.org/10.1080/09614524.2018.1473338>
- Jones, P., & Comfort, D. (2018). Storytelling and corporate social responsibility reporting: A case study of leading UK retailers. *European journal of sustainable development research*, 2(4). <https://doi.org/10.20897/ejosdr/3916>
- Jowsey, T., Deng, C., & Weller, J. (2021). General-purpose thematic analysis: a useful qualitative method for anaesthesia research. *BJA Education*, 21(12), 472–478. <https://doi.org/10.1016/j.bjae.2021.07.006>
- Jiang, W., Wu, J., & Yang, X. (2023). Does digitization drive corporate social responsibility? *International Review of Economics & Finance*, 88, 14–26. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.06.010>
- Jin, X., & Mirza, S. S. (2024). The impact of digitalization on CSR disclosure: a governance perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(1), 170–200. <https://doi.org/10.1108/jeim-04-2023-0177>
- Johansen, T. S., & Nielsen, A. E. (2024). Towards issue centric stakeholder relations and sustainable communication in corporate community engagement and employee volunteering. *Communication & Language at Work*, 10(1). obtido por <https://tidsskrift.dk/claw/article/view/152411>
- Jun, M., Han, J., Zhou, Z., & Eisingerich, A. B. (2023). When is celebrity endorsement effective? Exploring the role of celebrity endorsers in enhancing key brand associations. *Journal of Business Research*, 164(113951), 113951. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113951>
- Kaddouri, O. (2017). Communicating CSR Through Collaborative Partnerships: The Case of the CAC 40 Companies. In *International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship* (p. 537)
- Kang, B., & Sivadas, E. (2018). Corporate social responsibility and word - of - mouth intentions. *Indian Journal of Marketing*, 48(4), 7. <https://doi.org/10.17010/ijom/2018/v48/i4/122622>

- Khan, I., & Fatma, M. (2023). CSR influence on brand image and consumer word of mouth: Mediating role of brand trust. *Sustainability*, 15(4), 3409. <https://doi.org/10.3390/su15043409>
- Khan, M. T., Khan, N. A., Ahmed, S., & Ali, M. (2012). Corporate social responsibility (CSR)—definition, concepts and scope. *Universal Journal of Management and Social Sciences*, 2(7), 41-52.
- Kim, H., & Lee, T. H. (2018). Strategic CSR communication: A moderating role of transparency in trust building. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 107–124. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1425692>
- Kim, S., & Rim, H. (2024). The role of public skepticism and distrust in the process of CSR communication. *International Journal of Business Communication*, 61(2), 198–218. <https://doi.org/10.1177/2329488419866888>
- Kim, Y. (2014). Strategic communication of corporate social responsibility (CSR): Effects of stated motives and corporate reputation on stakeholder responses. *Public relations review*, 40(5), 838–840. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.07.005>
- Kim, S., & Ferguson, M. A. T. (2018). Dimensions of effective CSR communication based on public expectations. *Journal of Marketing Communications*, 24(6), 549–567. <https://doi.org/10.1080/13527266.2015.1118143>
- Kim, H., & Lee, T. H. (2018). Strategic CSR communication: A moderating role of transparency in trust building. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 107–124. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1425692>
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3–12. <https://doi.org/10.1177/002224297103500302>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0*. Leya.
- Kowalczyk, C.M. & Pounders, K.R (2016), "Transforming celebrities through social media: the role of authenticity and emotional attachment", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 25 No. 4, pp. 345-356. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2015-0969>

- Küpers, W., Mantere, S., & Statler, M. (2013). Strategy as storytelling: A phenomenological collaboration. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 83–100. <https://doi.org/10.1177/1056492612439089>
- Labib Eid, N., & Robert Sabella, A. (2014). A fresh approach to corporate social responsibility (CSR): partnerships between businesses and non-profit sectors. *Corporate Governance*, 14(3), 352–362. <https://doi.org/10.1108/cg-01-2013-0011>
- Lafferty, B. A., & Goldsmith, R. E. (1999). Corporate credibility's role in consumers' attitudes and purchase intentions when a high versus a low credibility endorser is used in the ad. *Journal of Business Research*, 44(2), 109–116. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(98\)00002-2](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(98)00002-2)
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Lee, J.-S., Chang, H., & Zhang, L. (2022). An integrated model of congruence and credibility in celebrity endorsement. *International Journal of Advertising*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/02650487.2021.2020563>
- Lee, H., Fawcett, J., & DeMarco, R. (2016). Storytelling/narrative theory to address health communication with minority populations. *Applied Nursing Research: ANR*, 30, 58–60. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.09.004>
- Lee, S. P. (2021). Exploring a model of structural relationship for corporate engagement in sustainable volunteer management. *VOLUNTAS International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(6), 1346–1358. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00362-6>
- Lee, S. Y., Zhang, W., & Abitbol, A. (2019). What makes CSR communication lead to CSR participation? Testing the mediating effects of CSR associations, CSR credibility, and organization–public relationships. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 413–429. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3609-0>
- Lee, T. H., & Comello, M. L. (nori) G. (2019). Transparency and industry stigmatization in strategic CSR communication. *Management Communication Quarterly*, 33(1), 68–85. <https://doi.org/10.1177/0893318918807566>

- Liang, X., Amarakoon, U., Bird, S., & Pearson, D. (2022). “It is hard to say ‘no’ to someone who wants to help”: An exemplary model of corporate volunteer management and its challenges. *Nonprofit Management & Leadership*, 32(4), 531–553. <https://doi.org/10.1002/nml.21499>
- Licandro, O., Vázquez-Burguete, J. L., Ortigueira, L., & Correa, P. (2023). Definition of Corporate Social Responsibility as a management philosophy oriented towards the management of externalities: Proposal and argumentation. *Sustainability*, 15(13), 10722. <https://doi.org/10.3390/su151310722>
- Lim, J. S., & Greenwood, C. A. (2017). Communicating corporate social responsibility (CSR): Stakeholder responsiveness and engagement strategy to achieve CSR goals. *Public Relations Review*, 43(4), 768–776. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.007>
- Lim, J. S., & Jiang, H. (2021). Linking authenticity in CSR communication to organization-public relationship outcomes: Integrating theories of impression management and relationship management. *Journal of Public Relations Research*, 33(6), 464–486. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2022.2048953>
- Lim, W. M. (2024). What is qualitative research? An overview and guidelines. *AustralasianMarketingJournal(AMJ)*. <https://doi.org/10.1177/14413582241264619>
- Liu, H., & Jung, J.-S. (2021). The effect of CSR attributes on CSR authenticity: Focusing on mediating effects of digital transformation. *Sustainability*, 13(13), 7206. <https://doi.org/10.3390/su13137206>
- Lock, I., & Schulz-Knappe, C. (2019). Credible corporate social responsibility (CSR) communication predicts legitimacy: Evidence from an experimental study. *Corporate Communications An International Journal*, 24(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/ccij-07-2018-0071>
- Lock, I., & Seele, P. (2016). The credibility of CSR (corporate social responsibility) reports in Europe. Evidence from a quantitative content analysis in 11 countries. *Journal of Cleaner Production*, 122, 186–200. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.060>

- Lock, I., & Seele, P. (2017). Measuring credibility perceptions in CSR communication: A scale development to test readers' Perceived Credibility of CSR reports. *Management Communication Quarterly*, 31(4), 584–613. <https://doi.org/10.1177/0893318917707592>
- Ma, R., Cherian, J., Tsai, W.-H., Sial, M. S., Hou, L., & Álvarez-Otero, S. (2021). The relationship of corporate social responsibility on digital platforms, electronic word-of-mouth, and consumer-company identification: An application of social identity theory. *Sustainability*, 13(9), 4700. <https://doi.org/10.3390/su13094700>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Mahmood, A., & Bashir, J. (2020). How does corporate social responsibility transform brand reputation into brand equity? Economic and noneconomic perspectives of CSR. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 184797902092754. <https://doi.org/10.1177/1847979020927547>
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/0092070303258971>
- Maktoufi, R., O'Connor, A., & Shumate, M. (2020). Does the CSR message matter? Untangling the relationship between corporate–nonprofit partnerships, created fit messages, and activist evaluations. *Management Communication Quarterly*, 34(2), 188–212. <https://doi.org/10.1177/0893318919897059>
- Mar García-de los Salmones, M. del, Herrero, A., & Martínez, P. (2021). Determinants of electronic word-of-mouth on social networking sites about negative news on CSR. *Journal of Business Ethics*, 171(3), 583–597. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04466-9>
- Martin, K. D., Johnson, J. L., & French, J. J. (2011). Institutional pressures and marketing ethics initiatives: the focal role of organizational identity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 574–591. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0246-x>

- Martínez, P., Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). Exploring the role of CSR in the organizational identity of hospitality companies: A case from the Spanish tourism industry. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 47–66. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1857-1>
- Mashuri, S., Sarib, M., Rasak, A., Alhabsyi, F., & Syam, H. (2022). Semi-structured Interview: A methodological reflection on the development of a qualitative research instrument in educational studies. *Journal of Research and Method in Education*, 12(1), 22-29.
- Masoud, N. (2017). How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0015-y>
- Mazanec, J. (2022). Corporate volunteering as a current phenomenon in corporate social responsibility to support the career development and professional skills of employees during the COVID-19 pandemic: A case study of the Slovak republic. *Sustainability*, 14(7), 4319. <https://doi.org/10.3390/su14074319>
- Mazur-Wierzbicka, E. (2021). E-communication and CSR - a new look at organizations' relations with stakeholders in the time of digitalization. *Procedia Computer Science*, 192, 4619–4628. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.240>
- McCracken, G. (1989). Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *The journal of consumer research*, 16(3), 310. <https://doi.org/10.1086/209217>
- Meng, S., Su, H., & Yu, J. (2022). Digital transformation and corporate social performance: How do board independence and institutional ownership matter? *Frontiers in Psychology*, 13, 915583. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.915583>
- Mihale-Wilson, C., Hinz, O., van der Aalst, W., & Weinhardt, C. (2022). Corporate digital responsibility: Relevance and opportunities for business and information systems engineering. *Business & Information Systems Engineering*, 64(2), 127–132. <https://doi.org/10.1007/s12599-022-00746-y>

- Mim, K. B., Jai, T. (catherine), & Lee, S. H. (2022). The influence of sustainable positioning on eWOM and brand loyalty: Analysis of credible sources and transparency practices based on the S-O-R model. *Sustainability*, 14(19), 12461. <https://doi.org/10.3390/su141912461>
- Min, J., Kim, J., & Yang, K. (2023). CSR attributions and the moderating effect of perceived CSR fit on consumer trust, identification, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72(103274), 103274. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103274>
- Miremadi, A., & Haghayegh, M. (2022). The competitive advantage of EWOM in digital marketing. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 258–269. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.866>
- Moon, K., Blackman, D. A., Adams, V. M., Colvin, R. M., Davila, F., Evans, M. C., ... & Wyborn, C. (2019). Expanding the role of social science in conservation through an engagement with philosophy, methodology, and methods. *Methods in Ecology and Evolution*, 10(3), 294–302. <https://doi.org/10.1111/2041-210X.13126>
- Moran, G., & Muzellec, L. (2017). eWOM credibility on social networking sites: A framework. *Journal of Marketing Communications*, 23(2), 149–161. <https://doi.org/10.1080/13527266.2014.969756>
- Moratis, L. (2017). The credibility of corporate CSR claims: a taxonomy based on ISO 26000 and a research agenda. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(1–2), 147–158. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1050179>
- Moriña, A. (2021). When people matter: The ethics of qualitative research in the health and social sciences. *Health & Social Care in the Community*, 29(5), 1559–1565. <https://doi.org/10.1111/hsc.13221>
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics (Oxford, England)*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Mutch, N., & Aitken, R. (2009). Being fair and being seen to be fair: Corporate reputation and CSR partnerships. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 17(2), 92–98. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2009.05.002>

- Muthuri, J. N., Matten, D., & Moon, J. (2009). Employee volunteering and social capital: Contributions to corporate social responsibility. *British Journal of Management*, 20(1), 75–89. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00551.x>
- Na, C., Chen, X., Li, X., Li, Y., & Wang, X. (2022). Digital transformation of value chains and CSR performance. *Sustainability*, 14(16), 10245. <https://doi.org/10.3390/su141610245>
- Nave, A., & Ferreira, J. (2019). Corporate social responsibility strategies: Past research and future challenges. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 885–901. <https://doi.org/10.1002/csr.1729>
- Nguyen, N. H. Q., Pham, P. L. H., Pham, P. T. H., Tran, T. H. H., Ha, H. M. N., & Le, L. T. H. L. (2022). The moderating role of perceived CSR messages on the relationship between e-WOM and online customer trust. *Journal of Science and Technology Issue on Information and Communications Technology*, 113–119. <https://doi.org/10.31130/ud-jst.2022.099>
- Nicoli, N., & Komodromos, M. (2019). CSR communication in the digital age: A case study of the Bank of Cyprus. In *Cases on Corporate Social Responsibility and Contemporary Issues in Organizations* (pp. 71–89). IGI Global.
- Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2017). Corporate social responsibility (CSR) management and marketing communication: Research streams and themes. *HERMES - Journal of Language and Communication in Business*, 25(49), 49–65. <https://doi.org/10.7146/hjlc.v25i49.97737>
- Nijhof, A., de Bruijn, T., & Honders, H. (2008). Partnerships for corporate social responsibility: A review of concepts and strategic options. *Management Decision*, 46(1), 152–167. <https://doi.org/10.1108/00251740810846798>
- Olaniyi, O. O., Ugonna, J. C., Olaniyi, F. G., Arigbabu, A. T., & Adigwe, C. S. (2024). Digital collaborative tools, strategic communication, and social capital: Unveiling the impact of digital transformation on organizational dynamics. *Asian Journal of Research in Computer Science*, 17(5), 140-156.
- Oh, J., & Ki, E.-J. (2019). Factors affecting social presence and word-of-mouth in corporate social responsibility communication: Tone of voice, message framing, and online medium

type. *Public Relations Review*, 45(2), 319–331.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.02.005>

Orbik, Z., & Zozul'aková, V. (2019). Corporate social and Digital Responsibility. *Management Systems in Production Engineering*, 27(2), 79–83.
<https://doi.org/10.1515/mspe-2019-0013>

O'Riordan, L., & Fairbrass, J. (2008). Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 745–758.
<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9662-y>

Ozdora Aksak, E., Ferguson, M. A., & Atakan Duman, S. (2016). Corporate social responsibility and CSR fit as predictors of corporate reputation: A global perspective. *Public Relations Review*, 42(1), 79–81. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.004>

Park, S.-Y., & Cho, M. (2015). Celebrity endorsement for nonprofit organizations: The role of celebrity motive attribution and spontaneous judgment of celebrity-cause incongruence. *Journal of Promotion Management*, 21(2), 224–245.
<https://doi.org/10.1080/10496491.2014.996802>

Park, S.-Y. (2016). Celebrity endorsement for nonprofit organizations: The role of experience-based fit between celebrity and cause. *International business research*, 10(1), 8.
<https://doi.org/10.5539/ibr.v10n1p8>

Park, H., & Kim, S.-Y. (2022). Consumer empowerment in corporate social responsibility: the effect of participatory CSR on company admiration and word-of-mouth communications. *Corporate Communications An International Journal*, 27(2), 346–367.
<https://doi.org/10.1108/ccij-02-2021-0025>

Peloza, J., Hudson, S., & Hassay, D. N. (2009). The marketing of employee volunteerism. *Journal of Business Ethics*, 85(S2), 371–386. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9734-z>

Pérez, A. (2019). Building a theoretical framework of message authenticity in CSR communication. *Corporate Communications An International Journal*, 24(2), 334–350.
<https://doi.org/10.1108/ccij-04-2018-0051>

- Pérez, A., Baraibar-Diez, E., & García de los Salmones, M. del M. (2024). Stories or expositive messages? Comparing their effectiveness in corporate social responsibility communication. *International Journal of Business Communication*, 61(2), 360–384. <https://doi.org/10.1177/2329488420939255>
- Plewa, C., Conduit, J., Quester, P. G., & Johnson, C. (2015). The impact of corporate volunteering on CSR image: A consumer perspective. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 643–659. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2066-2>
- Popoli, P. (2011). Linking CSR strategy and brand image: Different approaches in local and global markets. *Marketing Theory*, 11(4), 419–433. <https://doi.org/10.1177/1470593111418795>
- Pressgrove, G., Barra, C., & Kim, C. (2022). Identifying a credible spokesperson for corporate social responsibility initiatives: Findings from a cross-national study. *Public Relations Review*, 48(2), 102177. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102177>
- Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). *Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.887089>
- Rameshwar, R., Saha, R., & Sanyal, S. N. (2020). Strategic corporate social responsibility, capabilities, and opportunities: Empirical substantiation and futuristic implications. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2816–2830. <https://doi.org/10.1002/csr.2005>
- Rastini, N. M., & Nurcaya, N. (2019). Customers trust mediation: effect of CSR and service quality towards e-WOM. *International Research Journal of Management IT and Social Sciences*, 6(4), 169–173. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n4.670>
- Rayne, D., Leckie, C., & McDonald, H. (2020). Productive partnerships? Driving consumer awareness to action in CSR partnerships. *Journal of Business Research*, 118, 49–57. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.037>
- Remund, D.L. & McKeever, B.W. (2018), Forcing effective corporate/nonprofit partnerships for CSR programs, *Journal of Communication Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 309-326. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2017-0084>

- Rim, H., Yang, S.-U., & Lee, J. (2016). Strategic partnerships with nonprofits in corporate social responsibility (CSR): The mediating role of perceived altruism and organizational identification. *Journal of business research*, 69(9), 3213–3219. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.035>
- Rosa, A., Capolupo, N., & Marolla, G. (2024). The role of employees' perceptions of corporate social responsibility in the relationship between organizational reputation and organizational attractiveness. Evidence from Italy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.3036>
- Safwat, A. M. (2015). Corporate social responsibility: Rewriting the relationship between business and society. *International Journal of Social Sciences*, IV(1), 87–99. <https://doi.org/10.20472/ss2015.4.1.006>
- Salam, M. A., & Jahed, M. A. (2023). CSR orientation for competitive advantage in business-to-business markets of emerging economies: the mediating role of trust and corporate reputation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(11), 2277–2293. <https://doi.org/10.1108/jbim-12-2021-0591>
- Sallam, M. A. (2016). An investigation of corporate image effect on WOM: The role of customer satisfaction and trust. *International journal of business administration*, 7(3). <https://doi.org/10.5430/ijba.v7n3p27>
- Sanclemente-Téllez, J. C. (2017). Marketing and Corporate Social Responsibility (CSR). Moving between broadening the concept of marketing and social factors as a marketing strategy. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 21, 4–25. <https://doi.org/10.1016/j.sjme.2017.05.001>
- Sandhu, S. (2009). Strategic communication: An institutional perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 72–92. <https://doi.org/10.1080/15531180902805429>
- Santos, P. G., & Fernández, J. L. F. (2017). Strategies for corporate volunteer programs. *Universia Business Review*, (55), 34–63

- Sari, Y. M., Hayu, R. S., & Salim, M. (2021). The effect of trustworthiness, attractiveness, expertise, and popularity of celebrity endorsement. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 9(2), 163–172. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v9i2.6217>
- Schade, J., Wang, Y., & van Prooijen, A.-M. (2022). Consumer skepticism towards Corporate-NGO partnerships: the impact of CSR motives, message frame and fit. *Corporate Communications An International Journal*, 27(5), 39–55. <https://doi.org/10.1108/ccij-04-2022-0048>
- Scharp, K. M., & Sanders, M. L. (2018). What is a theme? Teaching thematic analysis in qualitative communication research methods. *Communication Teacher*, 33(2), 1–5. <https://doi.org/10.1080/17404622.2018.1536794>
- Schartel Dunn, S., & Nisbett, G. S. (2023). When celebrity endorsements collide with social activism: exploring athlete celebrity endorsements, social issues and brand perception. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 24(3), 558–569. <https://doi.org/10.1108/ijsms-01-2023-0010>
- Schimmelpfennig, C., & Hunt, J. B. (2020). Fifty years of celebrity endorser research: Support for a comprehensive celebrity endorsement strategy framework. *Psychology & Marketing*, 37(3), 488–505. <https://doi.org/10.1002/mar.21315>
- Schmeltz, L. (2014). Introducing value-based framing as a strategy for communicating CSR. *Social Responsibility Journal*, 10(1), 184–206. <https://doi.org/10.1108/srj-06-2012-0065>
- Schneider, G., & Luce, F. B. (2014). Marketing Social: Abordagem Histórica e Desafios Contemporâneos. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(3), 125–137. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i3.2728>
- Schultz, F., Castelló, I., & Morsing, M. (2013). The construction of corporate social responsibility in network societies: A communication view. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 681–692. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1826-8>
- Sekar, S., & Dyaram, L. (2017). What drives employees to participate in corporate volunteering programs? *Social Responsibility Journal*, 13(4), 661–677. <https://doi.org/10.1108/srj-06-2017-0097>

Seiler, R., & Kucza, G. (2017). Source credibility model, source attractiveness model and match-up-hypothesis: An integrated model. *Journal of international scientific publications: economy & business*, 11.

Seele, P., & Gatti, L. (2017). Greenwashing revisited: In search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 239–252. <https://doi.org/10.1002/bse.1912>

Sen, S., Bhattacharya, C.B. & Korschun, D. The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *JAMS* 34, 158–166 (2006). <https://doi.org/10.1177/0092070305284978>

ShabbirHusain, & Varshney, S. (2022). Investigating combined effect of WOM and eWOM: role of message valence. *The Journal of Consumer Marketing*, 39(2), 180–190. <https://doi.org/10.1108/jcm-08-2020-4047>

Shao, J., Zhang, T., Wang, H., & Tian, Y. (2022). Corporate social responsibility and consumer emotional marketing in big data era: A mini literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, 919601. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919601>

Sheehy, B., & Farneti, F. (2021). Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: What is the difference, and does it matter? *Sustainability*, 13(11), 5965. <https://doi.org/10.3390/su13115965>

Shuart, J. (2007), "Heroes in sport: assessing celebrity endorser effectiveness", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* Vol. 8 No. 2, pp. 11-25. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-08-02-2007-B004>

Singh, K. K. (2022). *Research methodology in social science*. KK Publications.

Singh, K., & Misra, M. (2021). Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100139. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100139>

Smith, J. A. (1995). Semi-structured interviewing and qualitative analysis. Em *Rethinking Methods in Psychology* (pp. 10–26). SAGE Publications Ltd.

- Šontaitė-Petkevičienė, M. (2015). CSR reasons, practices and impact to corporate reputation. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 213, 503–508. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.441>
- Soto, J. A. B., Claro, G. T. N., & Pineda, J. A. J. (2023). Corporate social responsibility: a model for companies in the solidarity sector. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(4), 5069–5086. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.1613>
- Souiden, N., Chaouali, W., Aldás-Manzano, J., & Rachid Jamali, D. (2022). Blame and culpability in explaining changes in perceptions of corporate social responsibility and credibility. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(2), 363–385. <https://doi.org/10.1111/beer.12417>
- Sreejesh, Sarkar, J. G., & Sarkar, A. (2019). CSR through social media: examining the intervening factors. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(1), 103–120. <https://doi.org/10.1108/mip-12-2018-0569>
- Story, J., Castanheira, F., & Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484–505. <https://doi.org/10.1108/srj-07-2015-0095>
- Sun, Z., Wang, W., Wang, W., & Sun, X. (2024). How does digital transformation affect corporate social responsibility performance? From the dual perspective of internal drive and external governance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 1156–1176. <https://doi.org/10.1002/csr.2615>
- Sundeen, R. A., Raskoff, S. A., & Garcia, M. C. (2007). Differences in perceived barriers to volunteering to formal organizations: Lack of time versus lack of interest. *Nonprofit Management & Leadership*, 17(3), 279–300. <https://doi.org/10.1002/nml.150>
- Takaya, R. (2019). Effect of endorser credibility, brand credibility, self-brand connection on brand equity. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 115–132. <https://doi.org/10.25105/ber.v18i2.5309>
- Thamaraiselvan, N., Arasu, B. S., & Inbaraj, J. D. (2017). Role of celebrity in cause related marketing. *International review on public and nonprofit marketing*, 14(3), 341–357. <https://doi.org/10.1007/s12208-017-0176-0>

- Torelli, R. (2021). Sustainability, responsibility and ethics: different concepts for a single path. *Social Responsibility Journal*, 17(5), 719–739. <https://doi.org/10.1108/srj-03-2020-0081>
- Toro, J. A. O. (2013). La comunicación estratégica de la responsabilidad social corporativa | Strategic Communication Corporate Social Responsibility. *Razón y palabra*, 17(2_83), 242–258.
- Tosun, P., Cagliyor, S. I., & Gürce, M. Y. (2024). Reducing consumer–brand incongruity through corporate social responsibility and brand trust: Exploring negative word-of-mouth (NWOM). *International Journal of Consumer Studies*, 48(6). <https://doi.org/10.1111/ijcs.13099>
- Tourky, M., Kitchen, P., & Shaalan, A. (2020). The role of corporate identity in CSR implementation: An integrative framework. *Journal of Business Research*, 117, 694–706. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.046>
- Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an Internet social networking site. *Journal of Marketing*, 73(5), 90–102. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.90>
- Umeogu, B. (2012). Source credibility: A philosophical analysis. *Open journal of philosophy*, 02(02), 112–115. <https://doi.org/10.4236/ojpp.2012.22017>
- Uyar, A., Ben Arfa, N., Kuzey, C., & Karaman, A. S. (2024). Do creditors appreciate CSR transparency and credibility in emerging markets? *Journal of Accounting Literature*. <https://doi.org/10.1108/jal-07-2023-0137>
- Vaaland, T. I., Heide, M., & Grønhaug, K. (2008). Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 927–953. <https://doi.org/10.1108/03090560810891082>
- Vafeiadis, M., Harrison, V. S., Diddi, P., Dardis, F., & Buckley, C. (2021). Strategic nonprofit communication: Effects of cross-sector corporate social responsibility (CSR) alliances on nonprofits and the mediating role of social-objectives achievement and consumer brand identification. *International Journal of Strategic Communication*, 15(4), 275–292. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2021.1945610>

- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study: Qualitative descriptive study. *Nursing & Health Sciences*, 15(3), 398–405. <https://doi.org/10.1111/nhs.12048>
- Van Ruler, B. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–381. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1452240>
- Villagra, N. (2016). Communicating Corporate Social Responsibility: re-assessment of classical theories about fit between CSR actions and corporate activities. *Communication & society*, 29(2), 133–146. <https://doi.org/10.15581/003.29.2.133-146>
- Vo, T. Q., & Nguyen-Anh, T. (2024). Corporate social marketing and brand equity – a case of dairy products in Vietnam. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2321795>
- Walker, K., & Dyck, B. (2014). The primary importance of corporate social responsibility and ethicality in corporate reputation: An empirical study. *Business and Society Review*, 119(1), 147–174. <https://doi.org/10.1111/basr.12028>
- Walters, G., & Anagnostopoulos, C. (2012). Implementing corporate social responsibility through social partnerships. *Business Ethics (Oxford, England)*, 21(4), 417–433. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2012.01660.x>
- Wang, R., & Huang, Y. (2018). Communicating corporate social responsibility (CSR) on social media: How do message source and types of CSR messages influence stakeholders' perceptions? *Corporate Communications An International Journal*, 23(3), 326–341. <https://doi.org/10.1108/ccij-07-2017-0067>
- Wetzel, H. A., Hammerschmidt, M., & Lenz, I. (2024). Formulating and prioritizing CSR strategies: A marketing strategy-informed approach. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*. <https://doi.org/10.1177/14413582241295819>
- Wirba, A. V. (2023). Corporate social responsibility (CSR): The role of government in promoting CSR. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 7428-7454. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01185-0>

- Wulfson, M. (2001). *Journal of business ethics*, 29(1/2), 135–145. <https://doi.org/10.1023/a:1006459329221>
- Xu, S., & Kochigina, A. (2021). Engaging through stories: Effects of narratives on individuals' skepticism toward corporate social responsibility efforts. *Public Relations Review*, 47(5), 102110. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102110>
- Yadav, R. S., Dash, S. S., Chakraborty, S., & Kumar, M. (2018). Perceived CSR and corporate reputation: The mediating role of employee trust. *Vikalpa The Journal for Decision Makers*, 43(3), 139–151. <https://doi.org/10.1177/0256090918794823>
- Yang, J., Basile, K., & Letourneau, O. (2020). The impact of social media platform selection on effectively communicating about corporate social responsibility. *Journal of Marketing Communications*, 26(1), 65–87. <https://doi.org/10.1080/13527266.2018.1500932>
- Yang, A., & Ji, Y. G. (2019). The quest for legitimacy and the communication of strategic cross-sectoral partnership on Facebook: A big data study. *Public Relations Review*, 101839, 101839. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101839>
- Yu, W., Zhou, J., He, M., & Si, D. (2022). Does brand truth-telling yield customer participation? The interaction effects of CSR strategy and transparency signaling. *Behavioral Sciences*, 12(12), 514. <https://doi.org/10.3390/bs12120514>
- Zasuwa, G., & Stefańska, M. (2023). How do CSI and CSR perceptions affect word of mouth recommendations? The role of trust, distrust, and moral norms. *Corporate Communications An International Journal*, 28(6), 905–923. <https://doi.org/10.1108/ccij-11-2022-0139>
- Zhang, K., & Hung, K. (2020). The effect of natural celebrity-brand association and para-social interaction in advertising endorsement for sustainable marketing. *Sustainability*, 12(15), 6215. <https://doi.org/10.3390/su12156215>
- Zhang, Q., & Ahmad, S. (2022). Linking corporate social responsibility, consumer identification and purchasing intention. *Sustainability*, 14(19), 12552. <https://doi.org/10.3390/su141912552>
- Zhang, J., Xu, D., & Chen, L. (2024). Enhancing supportive intention through perceived legitimacy: Social media influencer leadership and charismatic legitimization in CSR

communication. *Public Relations Review*, 50(5), 102511.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102511>

Zhao, L., Yang, M. M., Wang, Z., & Michelson, G. (2023). Trends in the dynamic evolution of corporate social responsibility and leadership: A literature review and bibliometric analysis. *Journal of Business Ethics*, 182(1), 135–157. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05035-y>

Zhong, X., & Ren, G. (2023). Independent and joint effects of CSR and CSI on the effectiveness of digital transformation for transition economy firms. *Journal of Business Research*, 156(113478), 113478. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113478>

Zhou, X., Liu, H., Li, J., Zhang, K., & Lev, B. (2023). Channel strategies when digital platforms emerge: A systematic literature review. *Omega*, 102919, 102919. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2023.102919>

Apêndices:

A. Livro de Códigos SIC Esperança Definições	178
B. Livro de Códigos SIC Esperança Exemplos.....	181
C. Livro de Códigos SIC Esperança e <i>stakeholders</i> Definições	186
D. Livro de Códigos SIC Esperança e <i>stakeholders</i> Exemplos.....	190
E. Tabela SIC Esperança Guia para Citações de Entrevistas.....	196
F. Tabela SIC Esperança e <i>stakeholders</i> Guia para Citações de Entrevistas.....	198
G. Guia introdutório de Entrevistas.....	200
H. Transcrição de Entrevistas.....	201
H.1 Entrevista 01	201
H.2 Entrevista 02.....	210
H.3 Entrevista 03	216
H.4 Entrevista 04.....	223
H.5 Entrevista 05.....	229
H.6 Entrevista 06.....	239
H.7 Entrevista 07.....	245
H.8 Entrevista 08.....	251
H.9 Entrevista 09.....	255
H.10 Entrevista 10.....	261
H.11 Entrevista 11	263
H.12 Entrevista 12.....	266
H.13 Entrevista 13	268
H.14 Entrevista 14.....	272
H.15 Entrevista 15.....	274
H.16 Entrevista 16.....	276
I. Declaração de Consentimento Informado para a Realização de Entrevistas.....	280

A. Livro de Códigos SIC Esperança Definições

Dimensão	Categoria	Subcategoria	Definição
COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA			
Compreensão da comunicação da SIC Esperança	Definição da comunicação da SIC Esperança	Comunicação planeada	Estratégia de comunicação previamente estruturada, controlada e deliberada
		Comunicação não planeada	Comunicação que surge de forma espontânea, sem planeamento estratégico
		Comunicação integrada	Existe coerência entre mensagens, públicos, canais e departamentos, alinhando a comunicação com os objetivos da instituição
	Alinhamento entre a comunicação interna e externa	Não há alinhamento entre a comunicação interna e externa	As ações e mensagens de comunicação não são comunicadas de forma articulada e consistente, tanto a colaboradores internos como ao público externo
	Outros	Reconhecimento SIC Esperança	Forma como a instituição perceciona a valorização externa do seu trabalho, traduzida na confiança e credibilidade que lhe é atribuída
		Fragilidades/Aspetos a melhorar na comunicação	Aspetos identificados pela instituição como insuficientes ou desafiantes na sua comunicação
Identificar as oportunidades e os desafios da comunicação da SIC Esperança	SIC ESPERANÇA E GRUPO IMPRESA		
	Ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa	Perceção positiva	Relação benéfica e potenciadora para a instituição
		Perceção negativa	Relação prejudicial ou problemática para a instituição
		Credibilidade	Associação que reforça a confiança e legitimidade da instituição
	PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO		
	O papel da comunicação interna	Não frequente	Existência de comunicação esporádica ou insuficiente

		Envolvimento	Comunicação promotora de participação e compromisso
	O papel da Comunicação Digital	Importância	Reconhecimento do digital como canal de alcance e interação
		Presença digital	Existência e manutenção de canais digitais ativos
		Falta de presença digital	Inexistência de presença ativa nos canais digitais
		Transparência	O papel da comunicação digital na atribuição de clareza às mensagens da SIC Esperança
		Flexibilidade	Capacidade de adaptação ao contexto digital e a diferentes públicos
	O papel do <i>Word of Mouth</i>	Importância	Valorização da <i>Word of Mouth</i> como um meio credível de transmissão de mensagens
		Há promoção e incentivo de partilha de testemunhos e informações espontâneas	Incentivo ativo para que sejam divulgadas experiências e histórias de colaboração com a SIC Esperança
		Não há promoção e incentivo de partilha de testemunhos e informações espontâneas	Ausência de estímulo organizado para gerar recomendações pessoais ou testemunhos
		Envolvimento	Influência das divulgações espontâneas na participação e colaboração de diferentes <i>stakeholders</i> com a SIC Esperança
		Reputação organizacional	Influência da <i>Word of Mouth</i> na construção e consolidação da imagem e credibilidade da organização
	O papel das celebridades embaixadoras	Importância	Reconhecimento da importância de figuras públicas como agentes de legitimação
		Credibilidade	Recorrer a figuras públicas reforça a legitimidade e confiança nos projetos
		Imagem organizacional	Contributo dos embaixadores para fortalecer a identidade e prestígio da organização

	O papel do <i>storytelling</i>	Existência de narrativas nas campanhas/comunicação de projetos SIC Esperança	Utilização de histórias e relatos estruturados nas campanhas e projetos
		Acessibilidade das mensagens	Papel das narrativas em tornar a comunicação mais próxima, clara e fácil de compreender, facilitando o acesso do público às mensagens da organização
		Transparência	O papel das narrativas na atribuição de clareza às mensagens da SIC Esperança
		Credibilidade	O papel das narrativas na atribuição de legitimidade e confiança nas mensagens transmitidas pela organização
	O papel do marketing social	Presença de marketing social	Existência de estratégias de marketing social na comunicação dos projetos da instituição
		Objetivos socialmente desejáveis	Capacidade do marketing social de contribuir para o alcance de objetivos socialmente desejáveis, criando benefícios para a organização e para a sociedade
	O papel do voluntariado corporativo	Mobilização interna	Capacidade de promover a participação de colaboradores do Grupo nas iniciativas de voluntariado da instituição
	Relação com os <i>stakeholders</i>	Confiança	Construção de relações baseadas na confiança e credibilidade
		Envolvimento	Promover a participação ativa e contínua dos <i>stakeholders</i>

B. Livro de Códigos SIC Esperança Exemplos

Dimensão	Categoria	Subcategoria	Exemplo
COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA			
Compreensão da comunicação da SIC Esperança	Definição da comunicação da SIC Esperança	Comunicação planeada	“Nós temos um gestor de marca dentro do Grupo, e está centralizado aí todo o planeamento e a comunicação dos projetos da SIC Esperança. E toda a criação de todos os materiais de comunicação, de marketing, de vários projetos ao longo do ano, estão todos centralizados na direção de marketing do grupo”- Entrevista 1
		Comunicação não planeada	“É uma coisa intermitente e não é uma estratégia bem definida”- Entrevista 1
		Comunicação integrada	"Tenho perfeita noção que a SIC Esperança tem uma organização estrutural, com os seus programas e objetivos bem definidos, e consegue perfeitamente transmitir isso, todos eles.”- Entrevista 6
	Alinhamento entre comunicação interna e externa	Não há alinhamento entre a comunicação interna e externa	“Nem sempre está alinhada infelizmente. Nem sempre quando fazemos um projeto comunicamos internamente”- Entrevista 1
	Outros	Reconhecimento	“Muito acontece porque estamos agregados ao Grupo e porque as pessoas reconhecem a SIC...,as pessoas reconhecem mais facilmente: Ah é da SIC, vou ajudar, ah é bom”- Entrevista 2
		Fragilidades/Aspetos a melhorar na comunicação	Acho que tem que haver um maior acompanhamento dos projetos, tem que haver uma maior transparência dos projetos”- Entrevista 2
Identificar as oportunidades e os desafios da comunicação da SIC Esperança	SIC ESPERANÇA E GRUPO IMPRESA		
	Ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa	Perceção positiva	“A SIC Esperança tem uma mais-valia, que é o facto de estar inserida no Grupo e quando é para comunicar as parcerias e os apoios que temos de determinados projetos, nós podemos fazê-lo de uma forma impactante através dos spots de TV e da colocação dos logos na antena.”- Entrevista 2

		Percepção negativa	“A nível do público em geral, temos as dificuldades de nos distanciarmos do Grupo e que percebam qual é que é a nossa atuação.”- Entrevista 1
		Credibilidade	“Atribui-nos algum reconhecimento e alguma credibilidade”- Entrevista 1
	PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO		
	O papel da comunicação interna	Não frequente	“Nem sempre quando fazemos um projeto comunicamos internamente”- Entrevista 1
		Envolvimento	“Comunicamos mais quando precisamos de envolvimento interno, talvez de voluntariado ou de doações”- Entrevista 1
	O papel da Comunicação Digital	Importância	Acho que é muito importante a SIC Esperança, qualquer instituição, qualquer empresa, qualquer marca comunicar os seus projetos através das redes sociais”- Entrevista 2
		Presença digital	“Nós já nunca pensamos uma campanha SIC Esperança sem estar no digital, tem que estar no digital, e temos vindo a melhorar, e o que eu sinto é que o Instagram e as redes sociais da SIC Esperança acabam por ter um grande boom quando temos determinados projetos”- Entrevista 2
		Falta de presença digital	“O que acontece é que depois há pouco para comunicar, ou seja, temos essa preocupação de estar no digital, mas porque temos tanta coisa a fazer e a equipa é tão reduzida que não conseguimos tocar em todos os pontos e a página acaba por sofrer um bocadinho, mas estamos conscientes disso”- Entrevista 2
		Transparência	“Acho que é sempre uma boa forma de prestar contas, de dar a conhecer o que fizemos, os resultados, e também aproximar as pessoas à SIC Esperança, à nossa missão e aos nossos projetos”- Entrevista 1
		Flexibilidade	“Hoje em dia a SIC Esperança não lhe interessa comunicar apenas para um público 18-25, interessa também para um 35-45 ou um 50-mais, e eles estão todos no mundo digital. Portanto, acho que já percebemos isso, acho que a SIC Esperança percebeu isso e está a tentar adaptar as suas comunicações a esta transformação digital”- Entrevista 2
	O papel do <i>Word of Mouth</i>	Importância	"Eles podem saber o que fazemos, mas quando houver alguma instituição a falar sobre, do género fizemos isto com eles e correu bem, algum voluntário que tenha tido uma experiência positiva connosco, acho que esses colaboradores do Grupo podem ser os nossos maiores embaixadores”- Entrevista 1

		Há promoção e incentivo de partilha de testemunhos e informações espontâneas	“Nessa altura tivemos ali, na cerimónia de entrega, um momento de entrevistas e de relatos sobre o projeto. Depois disso, não existiram mais”- Entrevista 6
		Não há promoção e incentivo de partilha de testemunhos e informações espontâneas	“Não muito, infelizmente. Acho que é uma coisa que devemos explorar. Já ajudámos mais de um milhão e meio de pessoas e temos muito poucos testemunhos. Nunca pedimos muitos testemunhos de tudo o que já fizemos.”- Entrevista 1
		Envolvimento	"Este tipo de aproximação mais com o público em geral, acho que é uma estratégia importante ou a estratégia que devemos seguir para conseguirmos chegar a estes objetivos de mais credibilidade, reconhecimento do que fazemos, organização dos projetos, por exemplo com o projeto do Dinheiro Miúdo para os Miúdos estamos a trabalhar diretamente com associações de pais, ou seja, não é só a entidade ou a escola, são os próprios pais que percebem que há candidaturas que podem apoiar projetos, envolvem a comunidade na angariação de fundos e as pessoas percebem que a SIC Esperança está a apoiar aquela escola, aquela comunidade.”- Entrevista 1
		Reputação organizacional	“A <i>Word of Mouth</i> , permite-nos chegar a mais pessoas, ter mais credibilidade, mais reconhecimento e conhecimento daquele que é o trabalho da SIC Esperança”- Entrevista 1
	O papel das celebridades embaixadoras	Importância	“Para nós é sempre importante, ter essas presenças. Chegam outros públicos, têm outra força nas redes sociais e acabam por ajudar a chamar a atenção para os projetos, para as nossas causas”- Entrevista 1
		Credibilidade	“A atriz da SIC esteve presente em três momentos da campanha do Dinheiro Miúdo e o que eu senti foi que sempre que ela apareceu, sempre que ela falou do projeto, havia um boom ou de MBWays ou de transferências para os projetos. E isso lá está, reforça o quê? A credibilidade do influenciador e reforça o impacto que ele tem nos nossos projetos”- Entrevista 2
		Imagem organizacional	“Há uma estratégia. Claro que os números são importantes, claro que queremos caras e embaixadores com <i>engagement</i> e que nos tragam retorno, mas na SIC Esperança temos que ter cuidado com esse retorno e temos que sempre pensar qual é que faz mais <i>fit</i> , não é porque tem mais seguidores, é mais qual é que tem mais a ver com este projeto.”- Entrevista 2

	O papel do <i>storytelling</i>	Existência de narrativas nas campanhas/comunicação de projetos SIC Esperança	“Eu acho que já fizemos uma outra vez pontualmente. Às vezes há algum projeto. Por exemplo, nas campanhas do IRS ou de dinheiro Miúdo para os Miúdos, há um bocadinho de <i>storytelling</i> por trás de ajudar a causa. Nas campanhas que são mais trabalhadas internamente já há aqui uma tentativa”- Entrevista 1
		Acessibilidade das mensagens	“Acreditamos que se contarmos uma boa história, as mensagens tornam-se mais próximas do público, vamos impactar muito mais. Portanto, é isto que nós tentamos fazer nas campanhas”- Entrevista 2
		Transparência	“Acho que a <i>storytelling</i> pode ser uma mais-valia e também porque as pessoas gostam sempre de perceber para onde é que é o dinheiro e quem são estas pessoas, estes números. Apoiámos não sei quantas pessoas, mas quem são estas pessoas? Como é que foram apoiadas?”- Entrevista 1
		Credibilidade	“É uma estratégia que achamos que faz sentido e que queremos explorar mais e considero que essa estratégia pode reduzir o ceticismo do público sobre alguns projetos ou sobre a instituição, às vezes as pessoas acham que é um canal de televisão e não uma IPSS. Acho que a <i>storytelling</i> pode ser uma mais-valia”- Entrevista 1
	O papel do marketing social	Presença de marketing social	"Já o fizemos e fazemos com algumas marcas. Às vezes tem mais a ver com a marca e não connosco. Não é uma escolha nossa, não é? Às vezes muitas marcas vêm ter connosco e querem exercer a sua responsabilidade social e nós ajudamos aqui a fazer esse acompanhamento, acompanhar com alguns projetos específicos, ajudá-los a desenhar essa sua intervenção. E às vezes tem já um orçamento definido e dizem-nos o que é que querem e quanto é que querem investir- Entrevista 1
		Objetivos socialmente desejáveis	"Todas as IPSS têm que fazer um bocadinho o seu marketing social, fazendo valer-se das ferramentas que têm para chegar ao maior número de pessoas e para terem o maior número de projetos apoiados e <i>engagement</i> possível”- Entrevista 2
	O papel do voluntariado corporativo	Mobilização interna	“Temos mais dificuldade num compromisso a longo prazo, iniciativas pontuais são mais fáceis de mobilizar as pessoas”- Entrevista 1
	Relação com os <i>stakeholders</i>	Confiança	“Os parceiros que a SIC Esperança tem são parceiros de muitos anos, e isso significa que há uma confiança na instituição, mas também há uma confiança no parceiro”- Entrevista 2

	Envolvimento	“Tentamos envolver as pessoas, através das entidades que representam as pessoas individualmente, tentar dar feedback sobre as ações, tentar envolvê-los. Por exemplo, sempre que temos algum evento, algum novo projeto, tentamos convidar os nossos <i>stakeholders</i>, que às vezes não estão diretamente relacionados com aquele projeto específico”- Entrevista 1
--	--------------	---

C. Livro de Códigos SIC Esperança e *stakeholders* Definições

Dimensão	Categoria	Subcategoria	Definição
SIC ESPERANÇA E <i>STAKEHOLDERS</i>			
Compreender a percepção dos <i>stakeholders</i> sobre a SIC Esperança	Percepção dos <i>stakeholders</i> sobre a SIC Esperança	Colaboração positiva	Relação de cooperação vista como benéfica e produtiva para ambas as partes
		Continuidade da colaboração	Intenção ou disponibilidade de manter a parceria ao longo do tempo
		Não continuidade da colaboração	Ausência de interesse, impossibilidade ou dificuldade de dar continuidade à parceria
		Credibilidade	Reconhecimento da SIC Esperança como instituição confiável e legítima
		Transparência	Valorização da clareza e abertura na comunicação de práticas e apresentação de projetos
		Aumento da consciencialização social	Percepção de que a colaboração com a SIC Esperança contribui para sensibilizar a sociedade sobre causas sociais
	Outros	Reconhecimento atribuído à SIC Esperança pelos <i>stakeholders</i>	Valorização e prestígio concedidas pelos diferentes públicos à atuação da SIC Esperança
	<i>STAKEHOLDERS</i> E A LIGAÇÃO DA SIC ESPERANÇA AO GRUPO IMPERESA		
	Percepção da ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa	Percepção positiva	Ligação percepcionada como benéfica e potenciadora
		Percepção negativa	Ligação percepcionada como problemática, gerando dúvidas ou críticas
		Não influência na tomada de decisão de colaborar	A relação com o Grupo Impresa não afeta a decisão dos <i>stakeholders</i> em colaborar com a SIC Esperança.

		Credibilidade	Os <i>stakeholders</i> atribuem credibilidade à SIC Esperança devido à ligação ao Grupo Impresa
		Reputação organizacional	Impacto da ligação ao Grupo Impresa na imagem e prestígio público da SIC Esperança e do Grupo
STAKEHOLDERS, COMUNICAÇÃO DA SIC ESPERANÇA E CREDIBILIDADE			
Compreender a percepção dos <i>stakeholders</i> sobre a comunicação da SIC Esperança; Analisar de que forma a comunicação estratégica da SIC Esperança contribui para o envolvimento e confiança dos <i>stakeholders</i>	Relação entre a comunicação e a experiência de colaboração com a SIC Esperança	Coerência	Correspondência entre a cooperação e o que é comunicado sobre a mesma
		Transparência	Abertura e clareza na forma de comunicar e acompanhar a colaboração
		Falta de clareza na comunicação	Mensagens ambíguas, pouco esclarecedoras da SIC Esperança sobre os projetos e colaboração
		Promoção de oportunidades de divulgação	Ações proativas para dar visibilidade ao parceiro/colaboração
		Falta de divulgação da colaboração	Ausência, insuficiência ou considerações negativas sobre a comunicação da colaboração
	O papel da comunicação interna na percepção dos <i>stakeholders</i>	Frequência	Atualização interna regular aos <i>stakeholders</i> internos
		Conhecimento	Grau de informação dos colaboradores do Grupo Impresa sobre projetos e parcerias
		Motivação	A influência que a comunicação interna tem na motivação dos colaboradores do Grupo Impresa em participarem em ações, gerar compromisso ou vontade de realizar doações
	O papel da comunicação digital na percepção dos <i>stakeholders</i>	Transparência	Uso dos canais digitais para disponibilizar informação completa, verificável e atual sobre a atividade da SIC Esperança
		Envolvimento	Grau de interação e participação dos <i>stakeholders</i> nos canais digitais da SIC Esperança, refletindo o interesse e proximidade

	O papel do <i>Word of Mouth</i> na percepção dos <i>stakeholders</i>	Influência positiva da comunicação informal e espontânea de outros na percepção sobre a SIC Esperança	Papel favorável de testemunhos e recomendações para influenciar o envolvimento de outros com a SIC Esperança
		Vontade de partilhar com outros a experiência de colaboração com a SIC Esperança	Intenção dos <i>stakeholders</i> de relatar e recomendar a colaboração/projetos a terceiros.
		Credibilidade	Grau de confiança e legitimidade atribuído à SIC Esperança com base em recomendações, experiências e testemunhos partilhados informalmente, reforçando a percepção de autenticidade e fiabilidade da organização
	O papel das celebridades Embaixadoras na percepção dos <i>Stakeholders</i>	Atratividade	As celebridades/figuras públicas captam a atenção e interesse dos <i>stakeholders</i> nos projetos SIC Esperança, tornando-os atrativos
		Credibilidade	As celebridades/figuras públicas conferem confiança e legitimidade às causas sociais, projetos e atividade da SIC Esperança
		Associação de marca	Vínculo criado na mente dos <i>stakeholders</i> entre a imagem da celebridade e a marca SIC Esperança.
	O papel do <i>Storytelling</i> na percepção dos <i>Stakeholders</i>	Acessibilidade das mensagens	Facilidade com que as mensagens são compreendidas e absorvidas pelos <i>stakeholders</i> através da utilização de narrativas
		Envolvimento	Capacidade das narrativas de gerar interesse e identificação com as causas e projetos
		Humanização	Capacidade das narrativas de gerar proximidade, atribuir realidade e gerar empatia com as causas e projetos da SIC Esperança

	O papel da comunicação de impacto dos projetos SIC Esperança	Teve influência na tomada de decisão sobre colaborar com a SIC Esperança	A comunicação de apresentação dos resultados dos projetos foi um fator determinante na decisão dos <i>stakeholders</i> de se envolver com a organização
		Não teve influência na tomada de decisão sobre colaborar com a SIC Esperança	A comunicação de apresentação dos resultados dos projetos não foi um fator determinante na decisão dos <i>stakeholders</i> de se envolver com a organização
		Falta de clareza na comunicação	Ambiguidade e insuficiência na comunicação dos projetos SIC Esperança
	Outros	Importância da comunicação de impacto	A comunicação de apresentação de resultados, do processo ao longo dos projetos é relevante para os <i>stakeholders</i>
	A perspectiva dos voluntários internos sobre o voluntariado corporativo	Percepção sobre RSC do Grupo	Como os colaboradores percebem o compromisso do Grupo com a RSC
		Clareza na comunicação das ações de voluntariado	Mensagens internas consistentes que orientam os colaboradores do Grupo Impresa sobre as ações de voluntariado da SIC Esperança
		Percepção positiva sobre a abordagem direta na adesão ao voluntariado	Reação favorável dos colaboradores quando são diretamente convidados ou incentivados a participar
		Motivação	Fatores que influenciam os colaboradores a participarem no voluntariado corporativo
		Envolvimento	Grau de participação ativa, compromisso emocional, identificação dos colaboradores com as ações de voluntariado promovidas pela instituição

D. Livro de Códigos SIC Esperança e *stakeholders* Exemplos

Dimensão	Categoria	Subcategoria	Exemplo
SIC ESPERANÇA E <i>STAKEHOLDERS</i>			
Compreender a percepção dos stakeholders sobre a SIC Esperança	Percepção dos stakeholders sobre a SIC Esperança	Colaboração positiva	“Podemos dizer que temos na SIC Esperança um parceiro de divulgação permanente. A SIC Esperança sabe que pode contar connosco e nós sabemos que podemos contar com a SIC Esperança e sempre que um lado ou outro identifica oportunidades de colaboração, imediatamente as sinalizamos e há aquelas que é possível damos seguimento.”- Entrevista 06
		Continuidade da colaboração	“Desde lá para cá, ora através de programas de apoio da SIC Esperança, ora através de iniciativas em que nós também colaboramos. Nós damos o nosso contributo, seja através da divulgação, seja criando condições para que a iniciativa chegue a mais instituições. Já tivemos diferentes colaborações particulares ao longo do tempo”- Entrevista 06
		Não continuidade da colaboração	"Há muito tempo que nós não temos efetivamente a colaboração da SIC Esperança em algum projeto nosso ou qualquer tipo de projeto com a SIC.”- Entrevista 06
		Credibilidade	“Todas as pessoas que trabalham na SIC Esperança, desde a sua administração à sua direção, à sua equipa são pessoas com provas dadas no setor social e com currículos absolutamente transparentes. Acho que estavam reunidas mais do que condições para acreditar e para investir e para achar que podia estar associada a isto tudo, porque sou membro do conselho consultivo, porque efetivamente, não há aqui nada que pudesse causar qualquer dúvida.”- Entrevista 03
		Transparência	“Eu acho que a SIC Esperança para começar, é uma IPSS auditada e rege por normas e regulamentos muito transparentes apresenta-se em relatórios todos os anos, mas mesmo quando comunica os projetos comunica-os muito bem e de uma forma muito transparente, explicando onde é que vai alocar as suas verbas, como é que vai organizar etc”- Entrevista 03
		Aumento da consciencialização social	“Sim! Esta parte agora, por exemplo, da ligação que vocês têm com uma entidade que a custo zero vai promover painéis fotovoltaicos e depois até uma coisa que, sem ter esse recurso, se calhar nós não tínhamos dinamizado isso junto das nossas instituições. Esse pode ser um exemplo, dado que tem logo uma possibilidade de resolver uma questão a longo prazo também”- Entrevista 04

	Outros	Reconhecimento atribuído à SIC Esperança pelos <i>stakeholders</i>	“Não tenho qualquer dúvida que a SIC Esperança traz uma relevância e uma robustez institucional pela sua missão e pelo seu reconhecimento na sociedade, não tenho qualquer dúvida.”- Entrevista 03
	STAKEHOLDERS E A LIGAÇÃO DA SIC ESPERANÇA AO GRUPO IMPERESA		
	Perceção da ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa	Perceção positiva	“Foi o primeiro grupo de media em Portugal a ter uma IPSS e a ter esta responsabilidade social incorporada no grupo, eu achei isso muito inovador na altura e muito à frente do que se estava a fazer, ainda quando a responsabilidade social não era um clima, a responsabilidade corporativa não existia. Achei que era um projeto muito à frente e que tinha tudo para correr bem”- Entrevista 03
		Perceção negativa	“Eu vou ser muito sincera nisso, eu penso que essas grandes empresas acabam por apoiar mais outras entidades que já têm grande visibilidade e às vezes que já têm até muitos recursos, mas isso acaba por dar visibilidade. Às vezes esse apoio não tem relevância a nível da publicidade que a própria SIC Esperança precisa. Então isso, de certa forma, não é positivo para as pequenas instituições, porque as grandes instituições, reconhecidas, têm muitos apoios, dado que também quem apoia quer dar visibilidade ao seu apoio. Isso cria uma injustiça aqui em relação a quem está no terreno, não é?”- Entrevista 09
		Não influência na tomada de decisão de colaborar	“temos mantido com a SIC Esperança esta relação por aquilo que a SIC Esperança é, pelos rostos que protagonizam a ação da SIC Esperança e não porque esteja ligada ao Grupo Impresa”- Entrevista 06
		Credibilidade	“Obviamente depois o grupo trará mais valia à SIC Esperança, porque é um grupo media, poderoso, com impacto, com reconhecimento”- Entrevista 03
		Reputação organizacional	“A SIC Esperança tem uma capacidade de chegar ao grande público, superior à maioria das organizações, exatamente por causa disto, pelo facto de estar associada à SIC e de ter a notoriedade que a SIC lhe confere, naturalmente”- Entrevista 06
STAKEHOLDERS, COMUNICAÇÃO DA SIC ESPERANÇA E CREDIBILIDADE			
Compreender a perceção dos stakeholders sobre a	Relação entre a comunicação e a experiência de	Coerência	“Acho que existe coerência entre o apoio e a comunicação”- Entrevista 10
		Transparência	“Portanto, havia um reporte constante para a SIC Esperança do que é que estávamos a fazer e como é que estava a resultar”- Entrevista 08

comunicação da SIC Esperança; Analisar de que forma a comunicação estratégica da SIC Esperança contribui para o envolvimento e confiança dos stakeholders	colaboração com a SIC Esperança	Falta de clareza na comunicação	“Nós aí temos falhado, porque não sentimos a necessidade de comunicar, é uma realidade. Quando tivemos projetos ou campanhas em comum, foi muito óbvio, comunicávamos, SOS Animal e SIC Esperança, mas depois, a partir daí, não sentimos que isso tenha sido uma necessidade, seja de uma organização ou de outra, de comunicar isso no geral. é uma lacuna das organizações, nós não comunicarmos isso e pronto, e é uma falha a apontar na nossa comunicação.”- Entrevista 03
		Promoção de oportunidades de divulgação	“Houve aqui uma oportunidade de uma presença nossa num dos programas da SIC, onde tivemos a oportunidade de explicar o projeto, houve também uma associação de uma embaixadora vossa muito querida (atriz da SIC), que também fez aqui uma campanha muito interessante, que também foi comunicada pela SIC Esperança, para poder ajudar a nossa missão”- Entrevista 07
		Falta de divulgação da colaboração	“Eu lembro-me claramente, que a diretora da SIC Esperança foi lá connosco ao Rock in Rio, entregou- nos os bilhetes, estive lá connosco, mas, por exemplo, nenhuma criança foi entrevistada, nenhum dos jovens foi entrevistado. Não houve impacto a nível comunicacional para fora da instituição.”- Entrevista 09
	O papel da comunicação interna na perceção dos stakeholders	Frequência	“Eu acho que devia ser mais frequente, e acho que devia ser mais intensa, mais arranjada.”- Entrevista 12
		Conhecimento	“Nós próprias também aqui recebemos a newsletter quando há angariação de fundos para o Dinheiro Miúdo para os Miúdos ou para abordar o IRS. Portanto eu acho que a SIC Esperança internamente também comunica bem”- Entrevista 12
		Motivação	“Eles são muito queridos e convenceram-nos também a poder integrar esta equipa de voluntários. Isso é a minha primeira motivação, porque se eles não viessem ter comigo, se calhar no dia-a-dia, com tanta chatice, a pessoa não pára para pensar como pode ajudar”- Entrevista 12
	O papel da comunicação digital na perceção dos stakeholders	Transparência	"As redes sociais ajudam, portanto, eu acho que de alguma forma nós conseguimos chegar às pessoas"- Entrevista 13
		Envolvimento	“Costumo acompanhar regularmente o que vão partilhando e acho que sim, acho que ajuda sempre a ter uma perceção mais positiva da SIC Esperança e a estarmos mais próximos da organização.”- Entrevista 10
	O papel do <i>Word of Mouth</i> na perceção dos stakeholders	Influência positiva da comunicação informal e espontânea de outros	“O processo começou na altura porque nós tínhamos aqui uma voluntária que conhecia o trabalho da SIC Esperança e nos recomendou, falando sobre o trabalho que nós aqui desenvolvemos”- Entrevista 08

		na percepção sobre a SIC Esperança	
		Vontade de partilhar com outros a experiência de colaboração com a SIC Esperança	“Uma destas é o da Ucrânia, que foi quando eu consegui convencer a família, que começou toda a participar nas ações. Tivemos a de Pedrogão Grande, e sei que o meu filho foi de férias mais tarde para poder participar, tal como a minha nora.”- Entrevista 11
		Credibilidade	“Não há dúvida que os projetos implementados e os clientes, falando positivamente dos mesmos e mostrando realmente que estão contentes com o trabalho que nós fizemos, também acabam por ser um veículo da comunicação e uma divulgação para as entidades semelhantes, no sentido de podem confiar porque eles fazem mesmo aquilo que estão a dizer e não nos estão a enganar. E está aqui a prova viva de que as coisas funcionam. Ou seja, o passo a palavra em termos de marketing é importante, a nível dos clientes finais. O passo a palavra em termos de marketing da SIC Esperança é sem dúvida também bastante importante”- Entrevista 05
	O papel das celebridades Embaixadoras na percepção dos <i>Stakeholders</i>	Atratividade	“Na minha opinião é quase inevitável que as pessoas olhem com outros olhos para uma campanha que seja potenciada por uma pessoa que é conhecida. Toda a gente diz, olha o fulano X ou Y, do que se for alguém que não tenha um certo peso mediático, digamos assim. Acho que ajuda bastante”- Entrevista 10
		Credibilidade	“Como as pessoas veriam com muito mais dignidade, com muito mais... “olha, é apoiado, tem a presença do fulano tal, tem aquela figura importante.” E, claro, a questão das celebridades atrai muito. E atrás das celebridades vêm outras coisas que são positivas para as instituições e para o setor social. Às vezes, atrás das celebridades vêm mais apoios, vêm mais dinheiro.”- Entrevista 09
		Associação de marca	“Todos também conhecem isso, o valor, o mérito das causas, mas também a transparência e a robustez das organizações e isso é muito importante. Isto porque hoje em dia um embaixador associar a sua imagem a uma organização e essa organização cometer alguma coisa tem um impacto na sua imagem pública gigantesca. Portanto é de uma grande responsabilidade e de um grande risco emprestar a imagem a uma organização.”- Entrevista 03
	O papel do <i>Storytelling</i> na	Acessibilidade das mensagens	“Então, acho que a existência dessas narrativas contribuem para que as pessoas compreendam melhor e estejam mais conscientes dos desafios sociais da instituição”- Entrevista 11

	percepção dos <i>Stakeholders</i>	Envolvimento	“Pegando na história de Pedrogão Grande, eu lembro-me que a forma como eles comunicaram, aquela que foi a catástrofe, os incêndios, levou muita gente a participar. E nessa altura pessoas que eu nunca tinha visto nas ações da SIC Esperança, participaram. Pela catástrofe, mas também pela forma como a SIC Esperança fez chegar a comunicação aos trabalhadores”- Entrevista 11
		Humanização	“A campanha é baseada em crianças, nas escolas, o apoio ao ensino, portanto, eu acho que isso são tudo causas que nos dizem respeito enquanto sociedade e enquanto dever cívico, portanto, se tivermos uma sociedade mais informada, obviamente que teremos uma melhor sociedade, teremos todos mais acessos e acho que isso acaba por nos emocionar ou ter empatia, pelo menos, com a causa. Todos nós andamos na escola, uns com melhores condições, outros com piores, mas eu acho que isso ajuda a criar aqui uma ligação empática com a SIC Esperança.”- Entrevista 12
	O papel da comunicação de impacto dos projetos SIC Esperança	Teve influência na tomada de decisão sobre colaborar com a SIC Esperança	“Sim, foi sim. Ah, eu esqueci de referir-lhe há pouco, porque agora estava-me a lembrar que nem todas foram expressada, houve ações de voluntariado de ajuda à Ucrânia. E a propósito disso, exatamente, da forma de comunicar a SIC Esperança e apresentar a história, qual era o objetivo, a quem é que se destina, o que é que vamos proporcionar ou melhorar no futuro. Tem grande influência.”- Entrevista 11
		Não teve influência na tomada de decisão sobre colaborar com a SIC Esperança	“Imagina, isso dos números e isso, eu nem tomo muita atenção porque eu já estou convencida, eu não preciso de ser convencida.”- Entrevista 12
		Falta de clareza na comunicação	Acabamos, se calhar, por não divulgar tão bem os resultados que depois tivemos no projeto, que foram significativos- Entrevista 09
	Outros	Importância da comunicação de impacto	“A SIC Esperança tem de apostar mais nesse sentido da comunicação, de partilhar efetivamente o impacto do seu trabalho.”- Voluntária 2

	A perspetiva dos voluntários internos sobre o voluntariado corporativo	Perceção sobre RSC do Grupo	Um dos pilares aqui da Impresa é o facto de trabalharmos para um bem comum, a entreatajuda, a responsabilidade social, portanto, eu acho que a SIC Esperança, os seus valores vão também ao encontro dos valores da Impresa, ou pelo menos são aquilo que nós acreditamos que sejam os valores da Impresa, o que nos é transmitido. Portanto acho que a parte da responsabilidade social também é um fator muito importante para a Impresa obviamente, para a SIC Esperança, portanto, eu acredito genuinamente que os valores estão equilibrados e que são os mesmos.”- Entrevista 12
		Clareza na comunicação das ações de voluntariado	“Sim, foi bastante intuitiva. Acho que foi o e-mail, aquilo dava logo para nos inscrevermos. Recebemos a informação correta. Correu tudo bem, acho que funcionou bem.”- Entrevista 15
		Perceção positiva sobre a abordagem direta na adesão ao voluntariado	“Claro que uma abordagem direta, isto implica aqui algum compromisso que, às vezes, quando não acontece, é fácil as pessoas se esconderem atrás de um e-mail. Portanto, acho que sim, poderia ser um fator positivo essa abordagem direta.”- Entrevista 16
		Motivação	“A minha principal motivação foi, primeiro, ajudar a causa que gostaríamos de contribuir e, segundo, foi um momento digamos de lazer e de diversão com alguns dos nossos colegas aqui da Impresa.”- Entrevista 13
		Envolvimento	“Portanto aqui é claro que a gente tem uma relação diferente. Ao participar as pessoas olham-nos já de outra forma. Já sabem, se eu colaboro nestas situações é provável que eu também ajude em outra. “- Entrevista 11

E. Tabela SIC Esperança Guia para Citações de entrevista

Dimensão	Categoria	Subcategoria	Citações
COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA			
Compreensão da comunicação da SIC Esperança	Definição da comunicação da SIC Esperança	Comunicação planeada	CP
		Comunicação não planeada	CNP
		Comunicação Integrada	CI
	Alinhamento entre a comunicação interna e a externa	Não há alinhamento entre a comunicação interna e a externa	NCIE
		Outros	Reconhecimento
	Fragilidades/Aspetos a melhorar na comunicação		FMC
COMUNICAÇÃO E CREDIBILIDADE			
Identificar as oportunidades e os desafios da comunicação da SIC Esperança	SIC ESPERANÇA E GRUPO IMPRESA		
	Ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa	Relação positiva	RP
		Relação negativa	RN
		Credibilidade	C
	PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO		
	O papel de comunicação Interna	Não frequente	NF
		Envolvimento	ECI
	O papel da comunicação digital	Importância	ICD
		Presença digital	PD
		Falta de presença digital	FPD
		Transparência	TCD
		Flexibilidade	FCD
	O papel do <i>Word of Mouth</i>	Importância	ICBB
		Há promoção e incentivo de partilha de testemunhos e informações espontâneas	HPIPT

		Não há promoção e incentivo de partilha de testemunhos e informações espontâneas	NPIPT
		Envolvimento	ECBB
		Reputação organizacional	RO
	O papel das celebridades embaixadoras	Importância	ICE
		Credibilidade	CCE
		Imagem Organizacional	IO
	O papel do <i>storytelling</i>	Existência de narrativas nas campanhas/projetos SIC Esperança	EN
		Acessibilidade das mensagens	A
		Transparência	TS
		Credibilidade	CS
	O papel do marketing social	Presença de marketing social	MS
		Objetivos socialmente desejáveis	OSD
	O papel do voluntariado corporativo	Mobilização interna	MI
	Relação com os <i>stakeholders</i>	Confiança	RCS
		Envolvimento	E

F. Tabela SIC Esperança e *stakeholders* Guia para Citações de entrevista

Dimensão	Categoria	Subcategoria	Citações
SIC ESPERANÇA E <i>STAKEHOLDERS</i>			
Compreender a percepção dos <i>stakeholders</i> sobre a SIC Esperança	Perceção dos <i>stakeholders</i> sobre a SIC Esperança	Colaboração positiva	CPS
		Continuidade da Colaboração	CC
		Não continuidade da colaboração	NCC
		Credibilidade	CS
		Transparência	TS
		Aumento da consciencialização social	ACS
	Outros	Reconhecimento	RS
	STAKEHOLDERS E A LIGAÇÃO DA SIC ESPERANÇA AO GRUPO IMPRESA		
	Perceção dos <i>stakeholders</i> sobre a ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa	Perceção positiva	PP
		Perceção negativa	PN
		Não influência na tomada de decisão de colaborar	NIC
		Credibilidade	CP
		Reputação organizacional	RP
STAKEHOLDERS, COMUNICAÇÃO DA SIC ESPERANÇA E CREDIBILIDADE			
Compreender a percepção dos stakeholders sobre a comunicação da SIC Esperança; Analisar de que forma a comunicação da SIC Esperança contribui para o	Relação entre a comunicação e a experiência de colaboração com a SIC Esperança	Coerência	CCC
		Transparência	TCC
		Falta de clareza na comunicação	FCC
		Promoção de oportunidades de divulgação	POD
		Falta de divulgação da colaboração	FDC
	O papel da comunicação interna na percepção dos <i>stakeholders</i>	Frequência	FCIS
		Conhecimento	CCIS

envolvimento e confiança dos <i>stakeholders</i>		Motivação	MCIS
	O papel da comunicação digital na percepção dos <i>stakeholders</i>	Transparência	TCDS
		Envolvimento	ECDS
	O papel da <i>Word of Mouth</i> na percepção dos <i>stakeholders</i>	Influência positiva da comunicação informal e espontânea de outros na percepção sobre a SIC Esperança	IPCBB
		Vontade de partilhar com outros a experiência de colaboração com a SIC Esperança	VPC
		Credibilidade	CCBB
	O papel das celebridades embaixadoras na percepção dos <i>stakeholders</i>	Atratividade	ACE
		Credibilidade	CEP
		Associação de marca	AMCBB
	O papel do <i>Storytelling</i> na percepção dos <i>Stakeholders</i>	Acessibilidade das mensagens	AMS
		Envolvimento	ESS
		Humanização	HSS
	O papel da comunicação de impacto dos projetos SIC Esperança	Teve influência na tomada de decisão sobre colaborar com a SIC Esperança	TICCI
		Não teve influência na tomada de decisão sobre colaborar com a SIC Esperança	NTICI
		Falta de clareza na comunicação	FCCI
	Outros	Importância da comunicação de impacto	OICI
	A perspetiva dos voluntários internos sobre o voluntariado corporativo	Percepção sobre RSC do Grupo	PRSCG
		Clareza na comunicação das ações de voluntariado	CCAV
		Percepção positiva sobre a abordagem direta na adesão ao voluntariado	PPADV
		Motivação	MVC
		Envolvimento	EVC

G. Guia Introdutório das Entrevistas

Introdução e Palavras de Agradecimento	Bom dia/Boa tarde, gostava antes de mais de agradecer a sua disponibilidade para participar nesta entrevista no contexto da presente investigação académica. Esta entrevista integra o meu relatório de estágio, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, vertente de Comunicação, Marketing e Publicidade, da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.
Apresentação do objeto de estudo	O estudo centra-se em compreender o papel da comunicação estratégica da SIC Esperança na credibilização da solidariedade corporativa.
Descrição da duração de entrevista	A entrevista terá uma duração aproximada de trinta minutos.
Referência à declaração de consentimento informado para realização de entrevista	Tal como explicado na declaração de consentimento informado anteriormente enviada, a entrevista será gravada com o único propósito de permitir a sua transcrição. Os dados recolhidos serão tratados com confidencialidade e utilizados exclusivamente para fins académicos. Gostava de lhe pedir novamente a sua autorização para gravar a entrevista.
Clarificar o entrevistado	Antes de iniciar a entrevista, gostava de lhe perguntar se tem alguma questão ou dúvida que necessite de esclarecimento adicional. Queria pedir-lhe também que me informe caso não compreenda alguma questão que lhe seja colocada.
Iniciar a entrevista	Nesse caso, vou dar início à entrevista.

H. Transcrição das Entrevistas

Entrevista 01:

Q: Gostava de lhe perguntar qual é a missão da SIC Esperança e como é que esta missão se rege nas diferentes áreas de atuação da instituição?

R: A SIC Esperança quando foi criada foi numa ótica de responsabilidade social do Grupo, apesar de ter sempre a sua autonomia assegurada, financeira e não só, o objetivo era centralizar toda a responsabilidade social do Grupo. Ao longo destes 21 anos, foi evoluindo um bocadinho a missão. Numa primeira instância, centralizar toda a responsabilidade social do Grupo e diríamos que o nosso principal objetivo era sensibilizar a sociedade civil ou a sociedade portuguesa para os problemas sociais existentes e contribuir para a sua resolução ou atenuação. Com o passar dos anos, fomos crescendo, fomos evoluindo, fomos repensando a nossa missão e, neste momento, achamos que a nossa missão se centra mais, ou pelo menos vemo-nos mais como agregador de recursos, dada a nossa proximidade com o Grupo de comunicação. E para nós, temos maior facilidade em conseguir chegar a mais pessoas através dos meios de comunicação, de conseguir outros tipos de parcerias financeiras ou de doações em espécie ou mesmo recursos humanos, braços para trabalhar entre os voluntários. A nossa missão é um bocadinho ser um agregador de recursos para apoiar projetos na área da educação e da sustentabilidade ambiental. Como é que nós funcionamos? Somos sempre intermediários, não somos entidade de terreno, somos sempre intermediários entre as fontes de receita, seja a angariação de fundos direto como temos agora, doações de empresas particulares e as entidades que estão no terreno e que implementam os projetos. Além de fazermos esta ponte, depois acompanhamos e monitorizamos a implementação toda da verba. Através dos meios de comunicação do Grupo, damos visibilidade ao projeto, não só à causa, à problemática e à resolução desta problemática, como também como uma forma de prestação de contas e transparência, para que as pessoas saibam para onde é que foi o dinheiro doado.

Q: Como é que a SIC Esperança procura garantir a legitimidade dos seus projetos sociais?

R: Nós temos critérios para a definição dos projetos que vamos apoiar. Neste momento estamos numa fase diferente, como lhe disse, então temos dois grandes projetos na área da educação e da sustentabilidade ambiental, são projetos criados por nós, depois dentro desses projetos temos verbas para financiar outros projetos dentro destas áreas. E para cada um deles temos um regulamento com critérios bem definidos, ficha de candidatura, temos sempre a seleção do que vamos apoiar, está sempre ligado a este tipo de documentos, e depois o júri faz essa avaliação e validação dos critérios.

Q: Como é que a comunicação da SIC Esperança é definida?

R: Uma das vantagens de estarmos aqui num Grupo de comunicação é que o Grupo põe ao nosso dispor as áreas de apoio, entre elas o marketing. (CP) Nós temos um gestor de marca dentro do Grupo, e está centralizado aí todo o planeamento e a comunicação dos projetos da

SIC Esperança. E toda a criação de todos os materiais de comunicação, de marketing, de vários projetos ao longo do ano, estão todos centralizados na direção de marketing do Grupo. (CP)

Q: A comunicação das iniciativas sociais da SIC Esperança procura estar integrada naqueles que são os objetivos estratégicos da instituição?

R: Temos aqui esta ligação ao Grupo, sempre foi nossa bandeira desde o início, a transparência e a comunicação clara dos resultados. Portanto, (CP) para cada projeto tentamos ter um plano de comunicação (CP). Nem sempre conseguimos dar a mesma visibilidade a todos os projetos. Há projetos que têm mais orçamento para a comunicação, então podemos ter um spot em antena, ou ter mupis para o país. Há outros que não temos essa disponibilidade. Nesses casos, onde há menos verba, digamos assim, para a comunicação, podemos sempre usar as redes sociais, o nosso site, um press release, através do gabinete de comunicação do Grupo.

Q: Qual foi a motivação principal para redefinir a estratégia de atuação da SIC Esperança em 2023?

R: Na verdade, teve um bocadinho a ver também com o facto de fazermos 20 anos. Acho que 20 anos é um número significativo, principalmente nesta área social que é bastante dura. Houve ao longo dos anos algumas reestruturações e reorganizações. O nosso primeiro plano estratégico foi desenhado em 2016. Ou seja, já tinha havido algumas alterações. Mas com os 20 anos surgiu uma necessidade mais profunda de repensar a SIC Esperança. Criámos um grupo externo, um conselho de representantes externos ao grupo. Foi a primeira vez que tivemos contacto diretamente com, nas decisões da SIC Esperança, ter pessoas externas ao grupo Impresa, ou seja, esteve relacionada com repensar os 20 anos. (FMC) Também fomos detetando através de uma análise e um diagnóstico destes 20 anos, que um dos nossos problemas, apesar de toda esta comunicação, divulgação e de termos à disposição os meios do Grupo, não estamos ainda onde gostaríamos de estar em termos de comunicação e em termos de notoriedade da marca (FMC). Ou seja, as pessoas reconhecem o nome, de sermos “SIC”, mas não percebem muito bem o que fazemos, o que somos. (FMC) Há quem ache que somos um canal, um programa, ou não sabem muito bem, ou nem têm ideia que estamos legalmente constituídos como uma instituição particular de solidariedade social (FMC). Então, achámos também que era um caminho que tínhamos que fazer agora, ou seja, tentar recentrar a nossa atuação, a nossa comunicação, ter um foco. Porque o nosso objetivo sempre foi não tanto escolher as temáticas onde intervimos, mas escolher projetos inovadores que resolvessem o problema social. O que é que acontece? Depois, quando se faz muita coisa pequena e diversificada, não nos é reconhecido o mérito por nada específico. Porque há algumas entidades que reconhecem, por exemplo, (nome de associação sem fins lucrativos) trabalha com sem abrigos, a (nome de associação sem fins lucrativos), com pessoas com deficiência. As pessoas reconhecem quais são as áreas de *expertise* destas entidades. (FMC) Nós não tínhamos e essa falta de foco também acho que não contribui para comunicarmos com sucesso (FMC).

Q: Gostava também de lhe perguntar como é que a comunicação interna se articula com a comunicação externa da SIC Esperança, no âmbito das suas iniciativas sociais.

R: (NCIE) Nem sempre está alinhada, infelizmente. (NF) Nem sempre quando fazemos um projeto, comunicamos internamente (NF) (NCIE). Apesar de, pronto, depois de caber o *clipping*, e sai a informação no *clipping* de onde saíram, mas não é a mesma coisa. (ECI) Comunicamos mais internamente quando precisamos de envolvimento interno, talvez de voluntariado ou de doações (ECI). E nem sempre comunicamos os nossos projetos, sempre que os lançamos. (CNP) É uma coisa intermitente e não é uma estratégia bem definida (CNP). (NF) É um ponto a melhorar. Porque também internamente, há muitas pessoas que não sabem muito bem o que fazemos. (NF)

Q: No seguimento da sua resposta, gostava também de compreender qual é a sua perspetiva sobre o papel dos colaboradores internos, da SIC Esperança e do Grupo Impresa, na credibilização dos projetos sociais da IPSS?

R: Eles podem ser os nossos maiores embaixadores. Se estiverem envolvidos, sentirem o projeto como seu. São pessoas que trabalham em diversas áreas. Primeiro no seu meio natural, entre família, amigos, vizinhos e a escola dos filhos, eventualmente. Temos aí uma comunidade grande que podem ajudar a sensibilizar e a trazer a mensagem. Depois também a nível profissional, através dos parceiros, dos fornecedores, de todos os *stakeholders* do Grupo, podem ser uma força importante. Tanto para ajudar que outros percebam o que é a SIC Esperança e também para valorizar e credibilizar o que nós fazemos.

Q: Como é que a SIC Esperança estabelece relações duradouras com os *stakeholders*, promovendo o seu envolvimento nas iniciativas sociais da instituição?

R: Dada a versatilidade dos nossos projetos, nós já tivemos muitos *stakeholders*. Os *stakeholders* nem sempre são fixos, ou seja, não são os mesmos ao longo destes 21 anos. Mas temos alguns de longa data. E sendo uma entidade que apoia projetos em todo o país, também temos um leque muito grande de *stakeholders*. (E) Tentamos envolver as pessoas, através das entidades que representam as pessoas individualmente, Tentar dar feedback sobre as ações, tentar envolvê-los. Por exemplo, sempre que temos algum evento, algum novo projeto, tentamos convidar os nossos *stakeholders*, que às vezes não estão diretamente relacionados com aquele projeto específico. Tentamos, ainda, de alguma forma sistematizada, organizada, tentar dar feedback sobre os projetos. É uma coisa que estamos sempre a trabalhar. Por exemplo, às vezes, quando há oportunidade de oferecer alguma experiência, não é? Temos dado uma possibilidade de convidar pessoas para alguma coisa, não é? Tentamos também que alguns dos nossos *stakeholders* possam ser beneficiários dessas experiências (E).

Q: De que forma é que as redes sociais da SIC Esperança são utilizadas para comunicar os seus projetos sociais?

R: Nós entramos um bocadinho tarde nas redes sociais, porque nesse ponto, o Grupo não nos consegue ajudar. Temos sempre uma equipa muito pequenina. Havia sempre algum receio, para entrarmos no Facebook, não sei há quantos anos foi, talvez 2013. (CP) Houve muitas reuniões, muito pensamento: “O que seria possível, se teríamos conteúdos suficientes? Se teríamos capacidade de manter alguma regularidade? (CP)

Q: Foi uma decisão muito ponderada a adesão às redes sociais?

R: Sim. O Instagram já foi no fim de 2019. Também pela mesma questão, não é? E o LinkedIn, talvez 2022, não sei. Ou seja, (ICD) nós reconhecemos a importância das redes sociais (ICD), mas ainda não conseguimos tirar o partido, lá está. (CNP) Não temos uma estratégia bem definida (CNP). Não temos alguém que possa trabalhar as redes sociais, a tempo inteiro, ou pelo menos com grande parte do seu tempo dedicado a isso, o que acontece é que somos intermitentes. Então, (PD) às vezes, temos períodos com muita comunicação, ou às vezes com comunicação muito repetitiva, quando temos uma campanha no ar (PD). E (FPD) depois desaparecemos durante um tempo, depois voltamos. Ainda não conseguimos aqui arranjar um equilíbrio (FPD) para podermos explorar um bocadinho toda a potencialidade das redes sociais.

Q: Considera que esta presença digital da SIC Esperança promove a transparência das iniciativas solidárias, podendo ou não fortalecer o relacionamento com os *stakeholders*?

R: (TCD) Sim, completamente (TCD). (FCD) Sabemos também que os médias tradicionais cada vez têm menos, debate, ou seja, chegam a menos pessoas e as redes sociais são mais transversais, chegam a vários grupos etários (FCD). Portanto, (TCD) acho que é sempre uma boa forma de prestar contas, de dar a conhecer o que fizemos, os resultados, e também aproximar as pessoas à SIC Esperança, à nossa missão e aos nossos projetos (TCD).

Q: A SIC Esperança reconhece o *Word of Mouth* como uma estratégia relevante para reforçar a credibilidade dos projetos?

R: Como em tudo, não é? (ICBB) Eles podem saber o que fazemos, mas quando houver alguma instituição a falar sobre, do género fizemos isto com eles e correu bem, algum voluntário que tenha tido uma experiência positiva connosco, acho que esses colaboradores do grupo podem ser os nossos maiores embaixadores... (ICBB)

Q: Nesse sentido, queria também perguntar-lhe de que forma a SIC Esperança promove ou incentiva a partilha dessas experiências e informações espontâneas por parte de quem se envolve nas iniciativas?

R: (HPIPT) Não muito, infelizmente. Acho que é uma coisa que devemos explorar. Já ajudámos mais de um milhão e meio de pessoas e temos muito poucos testemunhos. Nunca pedimos muitos testemunhos de tudo o que já fizemos (HPIPT). A questão da comunicação ainda não está onde deveria estar.

Q: Qual é o papel das celebridades/figuras públicas na comunicação dos projetos SIC Esperança?

R: (ICE) Para nós é sempre importante, ter essas presenças. Chegam outros públicos, têm outra força nas redes sociais e acabam por ajudar a chamar a atenção para os projetos, para as nossas causas (ICE). Claro que para nós, enquanto instituição, às vezes as pessoas têm alguma dificuldade em reconhecer como uma associação sem fins lucrativos e acham que é um canal ou um programa, alguma coisa de comunicação. Às vezes pode ajudar a gerar aqui alguma confusão. Claramente é muito positivo. Para qualquer associação sem fins lucrativos. (ICE) Para nós especificamente é bastante positivo, claro. E temos uma facilidade de acesso pelo menos às nossas caras do grupo, sem custos, com muita disponibilidade e muita vontade de participarem, o que é uma mais-valia sem dúvida (ICE). Mas às vezes, como depois é a nossa comunicação, às vezes pode ser um bocadinho parecida com a do Grupo. Por exemplo, os spots de antena institucionais da SIC, que depois são as mesmas caras que estão nos spots da SIC Esperança. Às vezes também um modelo um bocadinho parecido. Pode confundir, não é? (ICE) Mas considero que essa presença das celebridades pode aumentar o alcance das iniciativas (ICE).

Q: A SIC Esperança utiliza estratégias de *storytelling* para comunicar os seus projetos sociais?

R: (EN) Eu acho que já fizemos uma outra vez pontualmente. Às vezes há algum projeto. Por exemplo, nas campanhas do IRS ou de dinheiro Miúdo para os Miúdos, há um bocadinho de storytelling por trás de ajudar a causa. Nas campanhas que são mais trabalhadas internamente já há aqui uma tentativa (EN) (FMC) No dia-a-dia, com o potencial de todas as histórias que temos de pessoas e entidades apoiadas ao longo destes anos em todo o país, não é uma coisa que apostámos muito (FMC). Mas (CS) é uma estratégia que achamos que faz sentido e que queremos explorar mais e considero que essa estratégia pode reduzir o ceticismo do público sobre alguns projetos ou sobre a instituição, às vezes as pessoas acham que é um canal de televisão e não uma IPSS (CS). (TS) Acho que a *storytelling* pode ser uma mais-valia e também porque as pessoas gostam sempre de perceber para onde é que é o dinheiro e quem são estas pessoas, estes números. Apoiámos não sei quantas pessoas, mas quem são estas pessoas? Como é que foram apoiadas? Como, infelizmente, vão sempre aparecendo alguns casos de má gestão entre as entidades do terceiro setor, há sempre algum ceticismo sobre o doar, sobre a capacidade das instituições, sobre a sua transparência, a sua dignidade. É importante. (TS)

Q: De que forma é que o marketing social é uma estratégia utilizada pela SIC Esperança no reforço do relacionamento com os *stakeholders* e a autenticidade dos projetos?

R: (MS) Já o fizemos e fazemos com algumas marcas. Às vezes tem mais a ver com a marca e não connosco. Não é uma escolha nossa, não é? Às vezes muitas marcas vêm ter connosco e querem exercer a sua responsabilidade social e nós ajudamos aqui a fazer esse acompanhamento, acompanhar com alguns projetos específicos, ajudá-los a desenhar essa

sua intervenção. E às vezes tem já um orçamento definido e dizem-nos o que é que querem e quanto é que querem investir. E outras vezes não. Querem também ter um win-win não é? Querem ter algum produto novo que estão a lançar, alguma forma de estimular alguma venda. Então, para eles é vantajoso, não é? Poderem também alocar um projeto a uma doação específica... (MS) E nós não temos nada a opôr, claro!

Q: De que forma é que as parcerias estratégicas estabelecidas pela SIC Esperança contribuem para credibilizar os seus projetos sociais e para fortalecer a sua reputação juntos do público?

R: (RCS) Tentamos trabalhar sempre com parceiros credíveis, quer sejam empresas, quer sejam instituições no terreno (RCS). E tentamos, não é? Já temos algum núcleo duro, digamos assim, de parceiros nos dois lados. E tentamos manter estas parcerias, por exemplo, temos uma transportadora, que é a nossa parceira, que está disponível connosco, para fazer todas as entregas em todo o país, tudo o que nós precisamos. Para nós é importantíssimo, porque reduz muito os nossos custos. Para eles, também, é uma forma simples de poderem exercer a sua responsabilidade social, lá está. (E) Para nós é importante manter esta relação e, sempre que possível, tentamos também trazê-los para outros projetos, envolvê-los noutros eventos e fazê-los sentir, também, parte da SIC Esperança (E).

Q: De que forma é que a SIC Esperança procura comunicar as parcerias com estes parceiros, por exemplo, com a transportadora, de modo a reforçar a confiança do público nas suas iniciativas sociais?

R: (E) Sempre que lançamos um projeto, comunicamos sempre quem são os parceiros e quem são os beneficiários (E) depois, quando estão pré-definidos ou não, quando são linhas de financiamento, em que há todo o processo de seleção e depois de prestação de contas, e também voltamos a comunicar no final quem são os beneficiários.

Q: Quais são os principais desafios que a SIC Esperança enfrenta na comunicação dos seus projetos sociais, que alguns já foram mencionados, por exemplo a questão de ser uma equipa pequena.

R: Sim e também o facto de fazermos parte de um Grupo de comunicação, não temos porta aberta, passarmos sempre em todos os meios, ou seja, há uma facilidade, quase, não é? Mas, também, temos que pensar que é um Grupo privado, que tem os seus objetivos e as suas prioridades. Não temos livre acesso aos meios. (FMC) Depois, temos aqui o apoio interno, mas não é um apoio só para nós, ou seja, nós não temos um estúdio de marcas só nosso, temos um estúdio que tem várias marcas, incluindo a nossa, não é? Ou seja, temos muita entrega das pessoas, não temos razão de queixa das áreas de apoio, mas claro que não temos uma equipa que trabalhe só para a instituição. Porque entre outras coisas do Grupo, claro, sendo um Grupo privado, voltado para o lucro, a prioridade será sempre as atividades que dão lucro (FMC). Portanto, aqui também, temos alguns desafios. (CNP) O desafio de conseguirmos ter sempre um processo contínuo de comunicação, uma estratégia definida e cumpri-la sempre ao longo do ano (CNP).

Q: Quais são os principais desafios e oportunidades que a SIC Esperança enfrenta na construção de credibilidade dos projetos sociais, considerando que atua em articulação com o grupo Impresa?

R: (RP) Eu acho que o facto de termos uma ligação ao grupo é uma oportunidade e um desafio ao mesmo tempo. (R) (RP) Por um lado, atribui-nos também algum reconhecimento e (C) alguma credibilidade (C), porque é um grupo sólido, com muitos anos e respeitado a nível nacional (R) (RP). (RN) Por outro lado, o facto de estarmos ligados a um grupo privado, faz com que as pessoas não compreendam que somos autónomos e que temos que angariar o nosso próprio dinheiro para os nossos projetos. Então, às vezes, o facto de estarmos ligados a um grupo privado, contribui para que não percebam porque é que angariamos dinheiro. Achem que o grupo financia estes projetos, mas não há essa capacidade por parte do grupo, nem essa forma como foi criada, não é? (RN) As sinergias entre o Grupo e a SIC Esperança são outras. Ao nível de oportunidades, eu acho que já temos muitos anos, 21 anos, quase 22 anos de trabalho no terreno, (R) Conhecemos bem o país, as instituições, as realidades, os melhores projetos que estão a ser implementados e que estão a aparecer. E acho que temos bastante reconhecimento no seio do terceiro setor. Acho que, entre pares, as outras entidades reconhecem-nos como uma entidade credível, fidedigna e disponível para trabalhar com elas e apoiá-las (R). (RN) A nível do público em geral, temos as dificuldades de nos distanciarmos do Grupo e que percebam a que ela que é a nossa atuação (RN).

Q: Quais são as estratégias adotadas pela SIC Esperança ou que gostaria que existissem para reforçar a autenticidade das iniciativas e dos projetos sociais da SIC Esperança, evitando o ceticismo do público ou informações erradas sobre a atuação da instituição?

Diretora Executiva: Eu acho que, como trabalhamos com muitas entidades do terceiro setor por todo o país, acho que esta proximidade, não só com essas entidades, como com várias câmaras, agora escolas públicas, escolas privadas, eu acho que cada vez estamos a trabalhar com públicos muito diferenciados por todo o país e apesar de termos o nome SIC e de estarmos ligados ao Grupo, vamos fazendo o nosso caminho. Também a criação do nosso clube de voluntários para pessoas fora do grupo, lançado o ano passado, também é uma forma de nos aproximarmos mais da população e das pessoas individuais. Portanto, (ECBB) eu acho que esta estratégia de criar relações de proximidade com entidades dos vários setores, público, privado, social. Este tipo de aproximação mais com o público em geral, acho que é uma estratégia importante ou a estratégia que devemos seguir para conseguirmos chegar a estes objetivos de mais credibilidade, reconhecimento do que fazemos, organização dos projetos, por exemplo com o projeto do Dinheiro Miúdo para os Miúdos estamos a trabalhar diretamente com associações de pais, ou seja, não é só a entidade ou a escola, são os próprios pais que percebem que há candidaturas que podem apoiar projetos, envolvem a comunidade na angariação de fundos e as pessoas percebem que a SIC Esperança está a apoiar aquela escola, aquela comunidade. (RO) Este tipo de relações mais micro, que promove a *Word of Mouth*, permite-nos chegar a mais pessoas (ECBB), ter mais

credibilidade, mais reconhecimento e conhecimento daquele que é o trabalho da SIC Esperança (RO)

Q: Quais é que são os desafios do voluntariado corporativo e como é que a SIC Esperança tem investido nesta área?

R: Até ao ano passado todas as ações de voluntariado eram internas, sempre de mobilização dos colaboradores, nunca abrimos para o exterior. Temos sempre algum grupo fixo de participação, eu diria que nas ações anuais de remodelação de espaço, na ordem dos 10%. O Grupo nos últimos anos também passou por muitas reestruturações e fases difíceis e às vezes também contribui para que as pessoas estejam menos disponíveis para aderir às ações. Houve aqui várias fases e o Grupo já reduziu muito, algumas pessoas que participavam já deixaram o Grupo Impresa, por vários motivos normais, do mercado de trabalho, mas acho que há sempre pessoas interessadas em participar. (MI) Temos mais dificuldade num compromisso a longo prazo, iniciativas pontuais são mais fáceis de mobilizar as pessoas e o que é que acontece com as continuadas no tempo, por exemplo, semanalmente fazer algumas coisa, é muito mais difícil. Também somos um grupo com horários distintos de trabalho, vinte e quatro horas, sete dias por semana em funcionamento, trabalhos por turnos e todas as semanas são diferentes e, por isso, não querem assumir esse compromisso (MI). Resolvemos abrir o Clube de Voluntários ao público em geral, porque sempre que temos alguma ação, tínhamos sempre muitos pedidos de pessoas que queriam participar e não tinham como, e quando lançámos o Dinheiro Miúdo para os Miúdos, em que se baseia muito na angariação de fundos numa primeira fase, precisávamos de pessoas voluntárias que nos conseguissem ajudar na angariação de fundos... Estes ingredientes todos contribuíram para que criássemos o Clube de Voluntários, que é interno e externo, e também é uma forma de estarmos mais centrados na área do voluntariado e tentarmos diversificar mais as ações, porque a única anual que tínhamos era a de remodelação de espaços. (MI) Nem toda a gente gosta desse tipo de voluntariado, então estamos também a tentar trabalhar internamente vários tipos de voluntariado para que as pessoas se identifiquem com algum e possam participar numa das propostas apresentadas (MI).

Q: É uma hipótese a abertura do voluntariado da SIC Esperança às empresas?

R: Já o fizemos, por exemplo, quando houve o furacão IDAI em moçambique, andámos com mais quatro empresas, mobilizando os colaboradores do Grupo e dessas empresas para criarmos umas mochilas com kits de sobrevivência para enviarmos para moçambique. A doação e preparação de todo o material foi uma operação conjunta de cinco entidades, também aqui com o nosso clube, por exemplo, com o Dinheiro Miúdo para os Miúdos também temos outras empresas, felizmente a crescer, que mobilizam os seus colaboradores para fazerem voluntariado para angariarem dinheiro para o projeto.

Q: É mais frequente a SIC Esperança procurar as empresas para aderirem ao voluntariado, são as empresas que procuram a SIC Esperança, ou ambos?

R: É um bocadinho dos dois por acaso.

Q: Sendo Diretora Executiva de uma IPSS, gostava de lhe perguntar quais é que são os principais desafios relativamente ao terceiro setor na atualidade?

R: Diversificação das fontes de receita, sustentabilidade financeira é um problema de toda a vida e que se mantém, cada vez felizmente há mais instituições. No caso nós não recebemos apoios públicos, mas grande parte das instituições recebem e esses foram reduzindo nos últimos anos. Nem todas as entidades conseguiram adaptar-se e trabalhar a diversificação de fontes de receita, mas também há pontos positivos, porque há dez, quinze anos as empresas faziam doações pontuais, hoje cada vez mais empresas têm uma doação de 1 milhão, meio milhão, abrem candidaturas e ao abrirem estas linhas de financiamento a instituições, instituições mais pequenas e diversificadas podem beneficiar. Hoje em dia, as empresas pegam em verbas que iriam para uma grande entidade/instituição reconhecida e distribuem por trinta ou quarenta, com valores mais pequenos, mas mesmo assim é difícil porque são muitas instituições e as doações das empresas nem sempre são suficientes. Há um caminho a explorar, que é a questão das empresas sociais, que é um nome que legalmente ainda não existe em Portugal, ou seja as instituições abrem algum apoio ao público, de privados, pessoas individuais, sócios das empresas, mas que também possam criar algum tipo de negócio, uma fonte de receita em que- chamamos social porque o objetivo não é o lucro- é investir nos projetos e nos apoios das próprias instituições. Acho que este é um caminho relevante para a sustentabilidade financeira das instituições a longo prazo, embora ainda não exista em Portugal. Também uma gestão mais eficaz dos recursos, como a transição energética, que é muito importante, e às vezes a comunicação e visibilidade, porque há muitas instituições espalhadas pelo país que fazem um trabalho excecional e que não são vistas, nem ouvidas, as pessoas não sabem que elas existem. O que acontece é que as maiores instituições, que têm maior capacidade de comunicação, vão conseguir angariar 70 ou 80% de doações de empresas especialmente ou por exemplo na consignação do IRS. Se temos uma instituição maior que faz umas campanhas, que têm muita notoriedade e uma grande capacidade de comunicar, uma estratégia bem definida consegue alcançar outros objetivos. Por exemplo, conheço uma instituição que contrata, para além de toda a equipa de comunicação, uma equipa extra para a campanha do IRS, depois se calhar conseguem arrecadar 400 ou 500 mil euros. Há instituições que recebem 500, 1000, que é o mais normal. Há uma competição, é como funciona. A questão da comunicação, diversificação das fontes de receita, acho que é a base para que estes desafios do terceiro setor sejam ultrapassados.

Q: Considera que as instituições trabalham cada vez mais em conjunto para conseguirem beneficiar dessa colaboração e ter um papel maior na sociedade?

R: Acho que ainda fazem pouco, é um longo caminho. É um bocadinho: “Eu criei a minha instituição e eu vou fazer e em vez de me juntar a outra, em que juntos podíamos ter mais impacto e chegar a mais pessoas, não só a nível do impacto, como também na angariação. Por exemplo, uma instituição em Bragança que tem vinte idosos estar a tentar lutar por algo, até mesmo a nível de legislação às vezes, e termos uma rede de 200 instituições que estão pelo país e que apoiam 500 000 pessoas, tem muito mais força para se organizarem,

estruturarem, pensarem na melhor estratégia, conseguirem angariar, comunicar e conseguirem influenciar políticas públicas. Ainda é algo que precisa de ser desenvolvido pelo setor.

Entrevista 02

Q: Como é que a SIC Esperança procura garantir a legitimidade dos seus projetos sociais através da comunicação?

R: (C) O facto da SIC Esperança estar agregado à instituição Impresa e à marca SIC, que é uma marca que já é conhecida do público e que tem uma maior confiança, credibilidade e legitimidade, eu acho que a SIC Esperança acaba por se fazer valer disso e, desta forma, consegue, então, garantir a tal legitimidade dos seus projetos sociais e consegue que as pessoas vejam e encarem a SIC Esperança como uma instituição credível e que, por isso, possa, deva, ser apoiada (C).

Q: Como é que a comunicação da SIC Esperança é definida?

R: A comunicação da SIC Esperança, para mim, o que eu entendo dessa pergunta é que a comunicação da SIC Esperança é definida ou é feita através de, sinceramente, me parece, maioritariamente website, redes sociais, mas principalmente no site. (ICBB) Acho que também existe muito “passa a palavra” entre a equipa SIC Esperança e os parceiros que a SIC Esperança acaba por ter e acho que a comunicação da SIC Esperança se vai valendo disso (ICBB), dessas três coisas que eu acabei de dizer.

Q: A comunicação da SIC Esperança está articulada com as diferentes equipas que existem, por exemplo, no Grupo Impresa?

R: Sim, diria que sim. E acho que é bom para também teres essa informação, (RP) que é o facto de lá estar e poder-se valer de ter este grande grupo atrás faz com que todos nós, ou penso eu que deveria ser assim, todas as equipas e todas as áreas devem ter sempre essa importância que a SIC Esperança tem e devem fazer valer-se disso mesmo (RP). Ou seja, imagina uma equipa comercial quando vai apresentar um projeto a uma agência, a uma empresa, a um cliente, se possível levar o nome da SIC Esperança e levar a importância dos projetos que a SIC Esperança tem a esse cliente e fazer com que esse cliente possa vir a ajudar a IPSS, acho que deveria ser assim que todas as áreas deviam trabalhar, porque nós também no marketing tentamos fazer isso e não temos clientes finais, portanto. Sim, quando atuarem, colaborarem todos para um benefício mútuo.

Q: Como é que a comunicação interna se articula com a comunicação externa da SIC Esperança?

R: Existe toda a comunicação que a SIC Esperança tem externamente com os seus parceiros e penso que (NCIE) nós a nível interno acabamos por não ter consciência do volume de trabalho que a SIC Esperança tem, nem das parcerias que a SIC Esperança tem (NCIE). O que acaba por acontecer é, às vezes tocamos em determinados projetos, como é o caso dos

voluntariados na escola em que nós somos avisados internamente que vai existir uma transformação, ou uma recolha de fundos, ou vamos apoiar a Ucrânia, e todos nos envolvemos para a causa, acho é que são comunicações distintas, ou seja, a comunicação externa da SIC Esperança, nós não temos essa consciência, (NCIE) acabamos por ter é quando há determinados projetos que somos envolvidos internamente, percebes? De outra forma, não temos bem ideia daquilo que a SIC Esperança faz (NCIE).

Q: Como é que a SIC Esperança estabelece relações duradouras com os seus *stakeholders*?

R: O que me parece é, e pelas conversas que eu tenho também com a (nome da Diretora Executiva da SIC Esperança), e já ouvi a (nome da Presidente da SIC Esperança) também falar sobre isso, que é, (RCS) os parceiros que a SIC Esperança tem são parceiros de muitos anos, e isso significa que há uma confiança na instituição, mas também há uma confiança no parceiro, não é? Não só porque ajuda, porque também dá retorno, e eles também devem sentir alguma parte do lado da SIC Esperança (RCS). Portanto, o que me parece é que as relações que a SIC Esperança tem com instituições e com marcas ou parceiros são boas, porque já vêm de há muito tempo, não são dados de ontem, portanto isso mostra que há uma reciprocidade boa por parte da SIC Esperança, mas também há o contrário.

Q: Qual é que é o papel da transformação digital na forma de comunicar os projetos da SIC Esperança?

R: Acho que é muito importante, e acho ainda que a SIC Esperança tem um longo caminho a percorrer daqui para a frente. Acho que a SIC Esperança já percebeu, e já se faz valer disso mesmo, já percebeu que estamos perante uma transformação digital e que o mundo é digital e que tem que comunicar para os nativos digitais, porque (FCD) hoje em dia a SIC Esperança não lhe interessa comunicar apenas para um público 18-25, interessa também para um 35-45 ou um 50-mais, e eles estão todos no mundo digital (FCD). Portanto, acho que já percebemos isso, acho que a SIC Esperança percebeu isso e está a tentar adaptar as suas comunicações a esta transformação digital, sendo que (FMC) ainda há todo um grande caminho a percorrer e uma das coisas que acho que todos estamos conscientes é que o site tem que melhorar, o site tem que ser mais *user-friendly* e temos que conseguir extrair mais informações do site que temos e das coisas que lá colocamos (FMC).

R: A SIC Esperança está presente nas redes sociais, acha que é uma forma da instituição responder a esta transformação digital?

Q: Sim, acho que temos usado, (PD) nós já nunca pensamos uma campanha SIC Esperança sem estar no digital, tem que estar no digital (PD), e temos vindo a melhorar, e o que eu sinto é que o Instagram e as redes sociais da SIC Esperança acabam por ter um grande boom quando temos determinados projetos, por exemplo no projeto do IRS, quando temos no Natal a campanha dos livros com a Porto Editora, portanto, de repente tem-se um boom e (CNP) o que acontece é que depois há pouco para comunicar, ou seja, temos essa preocupação de estar no digital, mas porque temos tanta coisa a fazer e a equipa é tão reduzida que não

conseguimos tocar em todos os pontos e a página acaba por sofrer um bocadinho (CNP) (FPD), mas estamos conscientes disso, acho que todos sabemos isso.

Q: Como é que a presença no digital pode ou não promover a transparência das iniciativas solidárias da SIC Esperança para os *stakeholders*?

R: (ICD) Acho que é muito importante a SIC Esperança, qualquer instituição, qualquer empresa, qualquer marca comunicar os seus projetos através das redes sociais (ICD), o que eu sinto no caso da SIC Esperança é que tu comunicas o projeto, até dás a conhecer o desenvolvimento tu mesmo, mas o que tem falhado no meu entender é que acabas por não dar um acompanhamento desse mesmo projeto, não dás números, exemplo, do Dinheiro Miúdo, agora (TCD) já o estamos a fazer mas durante uns meses não fizemos, que é, ok, a pessoa está a doar dinheiro para um projeto super nobre como é o Dinheiro Miúdo, ok, mas eu quero perceber, eu dei dinheiro para este projeto, mas o que é que eu consegui fazer? Qual foi o impacto que isto teve? E se não comunicares a tal transparência, a pessoa depois não vai confiar na instituição ou marca. Acho que agora já estamos a trabalhar nesse sentido (TCD), mas acho que ainda tem que haver uma transparência maior e não é só o Dinheiro Miúdo, acho que são todos os projetos da SIC Esperança.

Q: Já abordou o *Word of Mouth*, através do “passa a palavra” que diz existir, mas queria perguntar-lhe como é que a SIC Esperança reconhece ou não o *Word of Mouth* como uma estratégia para reforçar a credibilidade dos seus projetos sociais?

R: (ICBB) Eu acho que é uma mais-valia, sim, e acho que a SIC Esperança sabe isso. Eu acho que é isso que faz com que mais pessoas conheçam a SIC Esperança (ICBB) e eu fiz um estudo de marca o ano passado para a SIC Esperança. Acho que a *Word of Mouth* ajuda, mas em (R) muito acontece porque estamos agregados ao grupo e porque as pessoas reconhecem a SIC (R) mas tal e qual como já fiz essa análise o ano passado, o facto também de estarmos agregados à SIC nem sempre é bom para nós, neste caso para a SIC Esperança. Portanto, é um handicap, (R) (RP) por um lado é bom porque as pessoas reconhecem mais facilmente: “ah é da SIC, vou ajudar, ah é bom” (R) (RP), mas ao mesmo tempo, por ser a SIC, podem (RN) também acontece o reverso da medalha que é, se calhar não precisa de ir ajudar porque a SIC não precisa disso (RN). Mas acho que a SIC Esperança tem, (RP) acho que é uma mais-valia, o estar agregado ao Grupo, tem é que ser trabalhada essa mais-valia. (RP)

Q: De que forma é que a SIC Esperança promove um incentivo à partilha de experiências, informações, espontâneas, por parte de quem se envolve nas iniciativas?

R: Eu acho que existe, agora também temos já o clube de voluntários e acho que isso é um, lá está, eu sei falar, mas enquanto gestora de marca não tenho o mesmo conhecimento que a Diretora Executiva deve ter, mas (ECBB) parece-me que agora, desde que lançámos o ano passado o clube de voluntários, que a comunicação da SIC Esperança para os voluntários é muito mais *straight to the point*, é muito mais direta e o voluntário acaba por saber das últimas grandes novidades, dos últimos projetos da SIC Esperança, muito mais

rapidamente do que de outra forma (ECBB), porque antigamente tínhamos o site e tínhamos as redes para comunicar, mas agora temos um canal direto com quem nos quer realmente ajudar e quem quer realmente fazer parte disto, portanto acho que isso foi um caminho bom que construímos.

Q: A SIC Esperança procura recorrer a celebridades para comunicar os seus projetos sociais, certo? Se sim, qual é que é o papel que estas celebridades embaixadoras têm na credibilização e transparência dos projetos?

R: Eu acho que o que nós tentamos fazer é, (ICE) nós temos uma lista de embaixadores que tem vindo a aumentar ao longo dos anos e ainda bem (ICE), que é sinal que também temos mais caras que querem fazer parte disto e que nos querem ajudar a levar os projetos mais longe e o que nós tentamos fazer muitas vezes é perceber, para cada projeto, (IO) qual é a cara que melhor se associa àquele projeto (IO). A mim não me interessa ter uma cara só com *engagement*, não é? A mim interessa-me *engagement*, mas também confio na credibilidade àquele projeto. (IO) Há uma estratégia. Claro que os números são importantes, claro que queremos caras e embaixadores com *engagement* e que nos tragam retorno, mas na SIC Esperança temos que ter cuidado com esse retorno e temos que sempre pensar qual é que faz mais *fit*, não é porque tem mais seguidores, é mais qual é que tem mais a ver com este projeto. (IO)

Q: A SIC Esperança costuma envolver as celebridades em angariações de fundos desenvolvidas pela instituição? Se sim, como é que estas presenças, nessas angariações, têm ou não contribuído para reforçar a credibilidade das iniciativas sociais?

R: Sim, por exemplo, lembro-me do ano passado, vou dar um exemplo concreto, (CCE) a (nome de atriz da SIC) esteve presente em três momentos da campanha do Dinheiro Miúdo e o que eu senti foi que sempre que ela apareceu, sempre que ela falou do projeto, havia um boom ou de MBWays ou de transferências para os projetos. E isso lá está, reforça o quê? A credibilidade do influenciador e reforça o impacto que ele tem nos nossos projetos. Portanto, eu acho que acabamos por nos fazer muito valer deles e do impacto que eles têm, mas também é devido a eles que as coisas depois têm um boom ou têm um crescente (CCE). Há uma balança entre as duas coisas.

Q: A SIC Esperança utiliza estratégias de *storytelling* para comunicar os seus projetos sociais?

R: Não vou dizer todos, vou dizer aqueles que mais ou menos eu sei que acontecem. (CI) O que acontece é que por ano, nós temos uma reunião, nós, Marketing, temos uma reunião com a SIC Esperança, onde percebemos quais é que são os projetos que a SIC Esperança vai ter. E consoante isso, percebemos quais é que são os projetos que devemos agarrar. Ou seja nesse sentido, nós fazemos uma short list de projetos, de campanhas (CI). Portanto, o que eu posso dizer é, (EN) a nível de Marketing, as campanhas que nós trabalhamos, por exemplo, o Terceiro Setor mais sustentável, o Dinheiro Miúdo para os Miúdos, a campanha do IRS, a campanha dos livros da Porto Editora, essas campanhas têm todos um *storytelling*. Nós

pensamos criativamente, tal e qual como fazemos com uma campanha de produto da antena da SIC. Portanto, essas sim têm *storytelling* (EN). Acredito que todos os projetos que a SIC Esperança faça e desenvolva tenham o seu próprio *storytelling*, mas eu só posso falar mais dos que me tocam a nível de Marketing. E esses sim têm toda uma estratégia.

Q: Qual é que considera que é o valor acrescentado desse *storytelling* na comunicação dos projetos sociais?

R: Eu acho que o valor acrescentado é, primeiro, porque temos uma equipa criativa que pensa connosco o projeto. Portanto, só aí acrescenta logo o valor. E depois, porque (A) acreditamos que se contarmos uma boa história, as mensagens tornam-se mais próximas do público, vamos impactar muito mais. Portanto, é isto que nós tentamos fazer nas campanhas. (A)

Q: O marketing social é uma estratégia utilizada pela SIC Esperança no reforço do relacionamento com os *stakeholders* e com o público?

R: (MS) Eu acho que acabas por ter esse marketing social pelo facto de também teres esses embaixadores que falávamos há pouco (MS). Portanto, a SIC Esperança, por um lado, não se quer agarrar a isso, mas acaba por fazê-lo. E (AMCBB) como faz a SIC Esperança, fazem outras IPSS. Tens a (nome de associação sem fins lucrativos) que também tem cara, que também tem caras associadas e famosas associadas e que dão a cara pelo projeto. A (nome de associação sem fins lucrativos) conta sempre com a atriz (nome de atriz da SIC), por exemplo (AMCBB). Portanto, acho que, não querendo, mas querendo, que (OSD) todas as IPSS têm que fazer um bocadinho o seu marketing social, fazendo valer-se das ferramentas que têm para chegar ao maior número de pessoas e para terem o maior número de projetos apoiados e *engagement* possível. E acho que faz parte, acho que todos nós temos que trabalhar nesse marketing social (OSD).

Q: Como é que a SIC Esperança comunica as parcerias, por exemplo, no digital ou noutras plataformas, com instituições beneficiadas ou com parceiros?

R: Eu acho que nós costumamos fazer isso, ou seja, (RP) a SIC Esperança tem uma mais-valia, que é o facto de estar inserida no grupo e quando é para comunicar as parcerias e os apoios que temos de determinados projetos, nós podemos fazê-lo de uma forma impactante através dos spots de TV e da colocação dos logos na antena (RP). (RCS) E acho que isso para um parceiro é muito bom, quer dizer, reforça a confiança que o parceiro teve na SIC Esperança, mas também impacta o outro, do género, esta pessoa está a apoiar o projeto da SIC Esperança, isto é uma parceria (RCS). Acho que a SIC Esperança, nesse aspeto, tem uma mais-valia em relação aos outros. Como é que o faz mais? Como estou a lembrar do Dinheiro Miúdo, (E) nós comunicamos os parceiros no mealheiro, nos materiais que fazemos, nos materiais promocionais, nos sites, nas redes sociais, mas acho que a mais-valia, sem dúvida, é nos spots de TV (E).

Q: Quais considera serem os principais desafios que a SIC Esperança enfrenta na comunicação dos seus projetos?

R: Para mim, a dificuldade maior é o facto de não ter uma equipa interdisciplinar grande que ajude e que consiga ter, portanto, a SIC Esperança não tem mais mãos para tantos projetos e, portanto, há uns que acabam por ficar prejudicados em detrimento de outros, o que é normal. (FMC) Acho que as plataformas que têm para comunicar são boas, a comunicação às vezes é bem feita, mas o facto de, no caso do site, não ser um site tão apelativo, acho que isso acaba por prejudicar um bocadinho a marca e a instituição, neste caso (FMC). Eu acho que um grande desafio que a SIC Esperança às vezes também enfrenta é: tu tens um projeto e queres comunicar esse projeto, e queres comunicá-lo em antena. (FMC) Por vezes nós não temos espaço em antena para projetos sociais. Portanto, temos uma coisa boa, temos a “máquina” toda a funcionar e, por vezes, não conseguimos chegar lá porque não nos deixam, porque não há tempo de antena (FMC). Por outro lado, quando existe, (IO) já vimos que é muito bem compensado o facto de poder levar uma cara a antena, de poder levar a presidente da SIC Esperança a falar de um determinado projeto, no arranque termos uma emissão especial, isto tudo são coisas que podemos fazer (IO), mas quando não o podemos fazer, é um problema que a SIC Esperança tem que enfrentar.

Q: Esse tempo de antena, dedicado a projetos sociais, não é exclusivo à SIC Esperança?

R: Não, (FMC) é exclusivo a todas as marcas e outras instituições. Não é fácil (FMC).

Q: Quais é que são os desafios e oportunidades que a SIC Esperança enfrenta por estar articulada e por trabalhar com o Grupo Impresa?

R: (RP) Eu acho que é uma mais-valia estar no Grupo, não só pela parte de sustentabilidade financeira, se bem que sabemos que a SIC Esperança trabalha à parte e que tem todo um financiamento à parte, mas não deixa de poder contar, por vezes, com o apoio do Grupo, e isso é bom, mas para o público no geral (RP), (RN) se nós não tivermos uma comunicação clara e bastante concisa, do género, sim, fazemos parte do grupo, mas somos uma IPSS e não dependemos do dinheiro do Grupo, para quem está do outro lado, não é isso que interpreta, e isso é uma fragilidade que a SIC Esperança tem e que sabemos todos que tem e que temos de trabalhar nisso (RN).

Q: Considera que a cooperação entre a SIC Esperança e o Grupo Impresa traz credibilidade aos projetos sociais?

R: (C) Traz toda a credibilidade, não tenho a mínima dúvida. O facto de teres a (nome da presidente da SIC Esperança) como presidente, ter o (nome do CEO do Grupo) como embaixador, e embaixador no sentido de levar a SIC Esperança, de pensarmos que temos para perante uma pessoa, um CEO, que tem as relações comerciais que , e o facto de poder levar o nome da SIC Esperança e apresentar os projetos e pedir o contributo das outras marcas e das outras empresas para a SIC Esperança (C), acho que isso é uma mais-valia que nós temos, e não tenho dúvidas que faça diferença.

Q: Considera que essa associação traz ou não valor simbólico à SIC Esperança?

R: (RP) Super, sim, sim, e acho mesmo que, aquelas vezes, nos fazemos valer das próprias relações que o CEO tem, e as boas relações que tem com outras empresas, para ajudar a SIC Esperança, não tenho dúvida, e acho que faz todo o sentido (RP).

Q: Como é que perspetiva a comunicação da SIC Esperança, o que é que a SIC Esperança pode ainda melhorar na comunicação, para fazer valer as suas iniciativas, torná-las credíveis para o público?

R: (FMC) Acho que tem que haver um maior acompanhamento dos projetos, tem que haver uma maior transparência dos projetos (FMC), por vezes eu sei que não se quer comunicar, não estou a falar do caso da SIC Esperança, mas, por norma, as IPSS não gostam de apresentar os resultados e não têm de o fazer, porque são uma IPSS, não são uma marca, eu percebo, mas por vezes apresentarmos soluções baseadas em resultados concretos do género, ok, eu vou chegar a isto, mas como é que eu chego a isto? Com isto? (FMC) Acho que falta um bocado de transparência e falta apresentação de resultados, e acho que se apresentarem concretamente o que é que aquilo vai mudar, se eu ajudar isto, o que é que eu vou conseguir fazer? Acho que é meio caminho andado para que o outro sinta mais empatia, sinta-se sensibilizado pela marca, e se queira envolver no projeto, mas é um longo caminho. Mais consistência, mais transparência, mais acompanhamento de projetos, que acaba por acontecer, eu sei que os projetos acabam por ser bem acompanhados do início, durante e no fim, mas lá está, o público não tem essa noção, e por vezes prejudica a SIC Esperança e a continuidade dos projetos (FMC). E do apoio de algumas marcas, está tudo interligado, porque às vezes, um exemplo, se tiveres um (nome de marca de hipermercados) a apoiar um determinado projeto, que se quer envolver, ok, o (nome de marca de hipermercados) está presente no evento de lançamento, o (nome de marca de hipermercados) está presente no acompanhamento, e até vamos lhes dando feedback do acompanhamento, mas depois, quando acaba o projeto, eu que sou do (nome de marca de hipermercados), imagina, eu vou querer saber o que é que aconteceu: ok, eu dei dinheiro, mas o dinheiro foi para quê? Serviu para onde? E (FMC) se não houver do outro lado esse retorno, que às vezes não há, não é por falta de vontade, é por falta de “mãos”, lá está como já falávamos, depois pode fragilizar a relação e pode fazer que no outro ano aquela marca não queira continuar a relação (FMC).

Entrevista 03

Q: Primeiramente, gostava de lhe perguntar qual é a missão da SOS Animal e de que forma é que esta missão se concretiza nas variadas áreas de intervenção da instituição?

R: A organização tem como principal missão a educação e a formação da sociedade sobre os direitos dos animais e ambientais. E dividimos as nossas atividades em três grandes pilares. Um é o resgate, recuperação e encaminhamento de animais para adoção. O segundo é a educação através de programas de televisão, mas também através de conteúdos das redes sociais, participação nos média, conferências, outras coisas. E o terceiro é o nosso santuário,

onde além de recolhermos 110 animais resgatados das diversas espécies, criamos condições específicas para cada espécie viver o mais feliz possível e também estamos a fazer a recuperação dos ecossistemas dos 27 hectares onde se insere o santuário. A recuperação dos ecossistemas tem o objetivo de criar um projeto resiliente, onde possamos provar que através de pequenos oásis se consegue ter ecossistemas para diversas espécies e até conseguir aumentar o número de espécies selvagens residentes e ter pontos de edificação de reprodução para diversos animais, sejam eles mamíferos répteis, anfíbios, peixes ou aves. Estes são os grandes projetos da organização. Concretiza-se através daquilo que eu acabei de dizer, de conseguir buscar os nossos objetivos com esta trilogia que nós arranjámos da nossa missão.

Q: Considerando essas áreas de intervenção da organização, queria perceber como é que surgiu a parceria entre a SOS Animal e a SIC Esperança?

R: Bom, a parceria já conta como, eu não sei, mas se calhar desde o início, porque eu comecei a ter uma rubrica dentro de um programa da SIC Mulher, depois nós ainda estávamos na altura a fazer a nossa primeira clínica, e surgiu uma oportunidade de se fazer uma angariação de fundos para comprar uma máquina de hemograma. E acho que foi essa a primeira grande parceria que nós fizemos. Houve uma angariação de fundos, um jantar com contacto aos parceiros e conseguimos chegar a esse objetivo e depois **(CPS)** a partir daí têm sido projetos mais pontuais, onde nós possamos de alguma forma ser uma mais-valia para a SIC Esperança e a SIC Esperança pode ser uma mais-valia para nós, uma vez que as nossas missões tocam-se no que toca à educação, à sensibilização, à formação dos mais jovens e também à capacitação da sociedade para ter um olhar social (CPS). Perante os assuntos que as organizações trabalham, em vertentes diferentes, mas que acabam por se tocar.

Q: Pois, ia perguntar se a implementação da parceria contribuía para concretizar os objetivos da vossa organização, mas acho que já conseguiu responder muito bem a essa pergunta. Queria, por isso, perguntar-lhe de que forma é que, se alguma, a associação à SIC Esperança influenciou a perceção de credibilidade das vossas ações sociais?

R: Nós, para o público em geral, agora estou a falhar a memória, tivemos uma campanha há muitos anos em que associámos as duas organizações. E, para ser sincera não observámos se a perceção do público era diferente das demais campanhas. Mas **(RS)** não tenho qualquer dúvida que a SIC Esperança traz uma relevância e uma robustez institucional pela sua missão e pelo seu reconhecimento na sociedade, não tenho qualquer dúvida (RS). Ao mesmo tempo, sinto que a SOS Animal também já tem esse reconhecimento na sociedade.

Q: Considera que a comunicação dos projetos sociais da SIC Experiência foram um elemento fundamental para tomar a decisão de desenvolver a parceria com a organização?

R: Não, acho que não foi a comunicação, eu quando conheci o que a organização fazia, achei muito pertinente, **(PP)** foi o primeiro grupo de média em Portugal a ter uma IPSS e a ter esta responsabilidade social incorporada no grupo, eu achei isso muito inovador na altura e muito à frente do que se estava a fazer, ainda quando a responsabilidade social não era um clima, a responsabilidade corporativa não existia. Achei que era um projeto muito à frente e que

tinha tudo para correr bem (PP). E o que me fez começar a ter esta associação da SOS Animal à SIC Esperança foi exatamente isso. As pessoas eram esforçadas, tinham boas ideias e era inovador. O tipo de comunicação não foi relevante, foi mesmo a missão, projeto em si e as pessoas que o lideravam, que me fez pensar que reuniam as condições para termos uma associação, uma sinergia.

Q: Gostava de lhe perguntar também que relevância se alguma, atribui então a ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa na perceção da credibilidade dos projetos sociais da instituição?

R: Eu vejo um bocadinho a coisa mais ao contrário. Eu vejo que o Grupo Impresa ganha imensa credibilidade por ter a SIC Esperança. Porque, novamente, este projeto de responsabilidade social inovador na área dos médias, acho que trilhou e abriu caminho para outros projetos na mesma área acharem que era relevante. (RP) Acho que do ponto de vista da responsabilidade social, da responsabilidade corporativa e da imagem, acho que SIC Esperança traz mais ao Grupo do que o Grupo à SIC Esperança (RP). No entanto, (PN) percebo e observo que muitas vezes há marcas que têm interesses no grupo E que acham que a SIC Esperança pode ser um acesso, não é? E isso é uma pena, porque dá linhagem a esta mentalidade pouco desenvolvida ou pouco musculada da responsabilidade social. Quando se chega ou se acede a uma IPSS tem que ser com o objetivo de ajudar e não de retirar mais valias (PN). Mas o que sinto na SIC Esperança também sinto na SOS Animal, as marcas ainda têm pessoas pouco sensibilizadas nestas matérias e que estão sempre a ver qual é a mais-valia que conseguem tirar e não ter mesmo a responsabilidade de ajudar, como noutros países mais nórdicos nomeadamente UK, onde “charity” é um pilar-base das empresas, mas também da sociedade civil. Aqui em Portugal nós ainda temos um longo caminho nessa matéria, só nos unimos quando é uma catástrofe ou quando é uma coisa muito intensa e não há esta responsabilidade social implementada nas pessoas, e as empresas são pessoas, portanto as direções e as administrações tomam decisões tendo em conta a sua formação interna. E se na sua formação interna não está a responsabilidade social implementada propriamente dita e não mais-valia social, que eu às vezes digo isso em algumas reuniões onde as empresas apresentam projetos e aquilo é mais-valia social para a imagem da empresa. Mas depois não se traduz em ganhos para as IPSS. Isto levava-nos aqui a uma outra conversa sobre a maneira como a nossa sociedade está educada e informada sobre o que é o papel do terceiro setor, a importância do terceiro setor, e que o terceiro setor não sobrevive por boas intenções, tem que ter meios. Mas acho isso, acho que SIC Esperança traz mais valia ao grupo, e (CP) obviamente depois o Grupo trará mais valia à SIC Esperança, porque é um Grupo média, poderoso, com impacto, com reconhecimento, Acho que uma coisa faz todo sentido na outra e na minha cabeça todos os grupos média deveriam ter uma IPSS e alocar verbas, meios, esforços para se conseguir ter um gestor e setor mais forte (CP).

Q: Na sua perspetiva, talvez as empresas estejam mais preocupadas com a reputação corporativa do que propriamente em entregar alguma coisa de positiva ao terceiro setor.

Gostava de saber então também quais foram os elementos determinantes para considerar as iniciativas sociais da SIC Esperança autênticas?

R: **(TS)** Eu acho que a SIC Esperança para começar, é uma IPSS auditada e rege por normas e regulamentos muito transparentes apresenta-se em relatórios todos os anos, mas mesmo quando comunica os projetos comunica-os muito bem e de uma forma muito transparente, explicando onde é que vai alocar as suas verbas, como é que vai organizar etc. Portanto nunca esteve envolvida em qualquer suspeita ou situação menos esclarecedora sequer **(TS)**. Às vezes acontece, não é porque haja algum problema real, mas às vezes as instituições podem ser um bocadinho menos explicadas e haver essa perceção pública. **(CS)** Todas as pessoas que trabalham na SIC Esperança desde a sua administração à sua direção, à sua equipa são pessoas com provas dadas no setor social e com currículos absolutamente transparentes. Acho que estavam reunidas mais do que condições para acreditar e para investir e para achar que podia estar associada a isto tudo, porque sou membro do conselho consultivo, porque efetivamente, não há aqui nada que pudesse causar qualquer dúvida **(CS)**.

Q: Queria também perguntar-lhe se a parceria com a SIC Esperança aumentou ou não a consciencialização da SOS Animal sobre alguns desafios sociais que os projetos da SIC Esperança procuram responder?

R: **(ACS)** Sim, sim! Nós não tínhamos conhecimento, por exemplo, da falta de resposta que as escolas públicas têm e os problemas associados estruturais da escola pública. Eu acho que todos nós, sociedade civil, vivemos um bocadinho a utopia de achar que o Estado tem que fazer o seu papel e o seu trabalho e que as coisas funcionam. Até ter filhos não tinha contato com as escolas, andei em colégios. Mas percebi, através da SIC Esperança, que há um problema gigante não só de infraestruturas, de meios humanos, de recursos humanos, mas depois também a forma como as escolas estão estruturadas e que é uma lacuna muito, muito grande na nossa sociedade e ainda bem que o terceiro setor olha para ela. Eu não tinha consciência, não tinha conhecimento de que era uma coisa tão grave, tão ampla e tão transversal ao nosso país **(ACS)**

Q: Quero também perguntar-lhe se a parceria com a SIC Esperança vem além de uma relação filantrópica? Queria perceber como é que a colaboração pode criar valor para ambas as organizações?

R: Eu sou uma forte apoiante das sinergias e também das equipas multidisciplinares, porque o problema nas organizações é que quando nós temos um foco um tema, uma área, a especialização começa a encurtar e a ser toda para aquele tema não é? E isto deixa-nos um bocadinho com umas palas e sem noção de todo o resto. Eu sou uma forte defensora de equipas multidisciplinares exatamente para isso, para haver ideias e perspetivas e formas de abranger os problemas de diversas áreas, não é? **(CPS)** O facto de nós termos esta sinergia com o SIC Esperança, traz-nos um *know-how* e uma forma de ver outros temas que nós não tínhamos, não é? E acho que o inverso também, o nosso *know-how* mais científico, mais fechado sobre estes temas, também traz informações e *inputs* relevantes para a SIC

Esperança. E acho que isso tem sido um *win-win* para ambas as organizações, mesmo quando não desenvolvemos trabalhos em projetos em parceria, mas por podermos trocar ideias sobre formas de abordar os projetos, as ações e as campanhas (CPS). Trocamos muitas vezes ideias porque já fizemos... Um outro tema qualquer e fizemos aquela linha, quais foram os problemas que encontramos naquela linha e aprendemos muito com os erros ou com as falhas que tivemos mas também, obviamente, com os sucessos. E isso tem sido uma grande mais-valia. Acho que seria uma mais-valia para todas as organizações fazerem sinergias. Mas, novamente, é muito complicado porque as equipas são pequenas, os meios são curtos e isso ia tirar mais tempo às organizações. Mas uma coisa mais estruturada, gestão de projetos mais organizada, acho que iria trazer uma grande mais-valia para as organizações porque as organizações são muito boas numa área e são péssimas noutra.

Q: No fundo há organizações com mais experiência numas áreas e outras organizações que têm mais experiência noutras.

R: Completamente. A SOS animal é muito boa em comunicação e é péssima em angariação de fundos, terrível. Nós sabemos outras organizações em Portugal, que são muito, também na nossa área, ONGs, que são ótimas em angariação de fundos e implementação de projetos científicos, mas depois ninguém sabe que aquilo existe, não chega ao público em geral, porque a comunicação deles não funciona. É fantástico, arranjámos aqui sinergias, onde houvesse um departamento que fazia uma coisa, o outro departamento que fazia outra coisa, e conseguimos partilhar recursos, era fantástico para todas as organizações, mas ainda não chegámos a esse modelo cá. Eu espero que um dia se chegue.

Q: Obrigada. Queria perguntar-lhe também como é que descreve a clareza da comunicação da parceria entre a SOS Animal e a SIC Esperança?

R: (FCC) Nós aí temos falhado, porque não sentimos a necessidade de comunicar, é uma realidade. Quando tivemos projetos ou campanhas em comum, foi muito óbvio, comunicávamos, SOS Animal e SIC Esperança, mas depois, a partir daí, não sentimos que isso tenha sido uma necessidade, seja de uma organização ou de outra, de comunicar isso no geral (FCC). No entanto (CC) como eu estou mesmo envolvida na SIC Esperança, entretanto as coisas já se ligaram mais por isso, porque a minha presença na SIC Esperança já é coisa mais constante e a SOS Animal acaba por estar envolvida, pelo meu *know-how* e pela minha intervenção na SIC Esperança (CC). No entanto, é uma lacuna das organizações, nós não comunicamos isso e pronto, e é uma falha a apontar na nossa comunicação.

Q: Também gostava de perceber se a parceria com a SIC Esperança trouxe ou não maior visibilidade organizacional à SOS Animal?

R: Eu não tenho como medir e dizer isso, porque, novamente, nós falhamos muito com a comunicação. O que nós fazemos é, o que disse anteriormente, haver sinergias em projetos e tentar fazer candidaturas em comum ou encontrar aqui pontos onde nós possamos encontrar-nos. Mas eu nunca fiz essa análise de perceber se trazia ou não o que me pede.

Portanto não lhe consigo fazer uma resposta com dados. Posso dar uma resposta de percepção, mas não é muito válida, porque nunca fizemos recolha de dados nesse sentido.

Q: Gostava de perceber também se a utilização de celebridades embaixadoras para comunicar os projetos sociais da SIC Esperança, se contribuiu para credibilizá-los ou tornar a vossa parceria mais atraente?

R: A SOS Animal é muito boa a fazer isso, porque eu exploro os meus amigos. Portanto, acho que nós temos essa força, cada vez que temos uma campanha não temos dificuldade nenhuma em ter embaixadores próximos, reconhecidos pela sociedade civil, e nos nossos programas isso também acontece, mas, novamente, isso tem a ver com a utilização da rede de amigos. Raramente trabalhei com alguém que não tinha qualquer ligação, porque, às tantas o embaixador A é amigo do embaixador B e traz essas pessoas para a causa. (CPS) Portanto eu tenho uma ligação pessoal a estas pessoas e por isso para mim é muito fácil ter ou para nós, SOS Animal, sempre foi muito fácil ter os embaixadores. Os embaixadores da SIC Esperança, alguns também são reféns desta amizade e é usual eu lhes pedir: “olha, preciso que faças isto para a SIC Esperança, não é da SOS Animal mas é da SIC Esperança” (CPS). Estes mundos cruzam-se. Eu já estou ligada também à SIC há 20 anos, ou seja, acabam-se por cruzar, eu costumo brincar a dizer que Portugal são 10 pessoas e 9 conhecem-se uns aos outros, portanto...

Q: Cria-se portanto uma rede de embaixadores, útil tanto para a SOS Animal como para a SIC Esperança?

R: (AMCBB) Todos também conhecem isso, o valor, o mérito das causas, mas também a transparência e a robustez das organizações e isso é muito importante. Isto porque hoje em dia um embaixador associar a sua imagem a uma organização e essa organização cometer alguma coisa menos boa tem um impacto na sua imagem pública gigantesca. Portanto é de uma grande responsabilidade e de um grande risco emprestar a imagem a uma organização (AMCBB).

Q: Gostava de perguntar se a comunicação e/ou a parceria com a SIC Esperança desempenha um papel fundamental na construção de credibilidade junto dos *stakeholders*?

R: Não é uma coisa que eu numa reunião diga: “ah temos aqui uma parceria com a SIC Esperança”. Não, isso não acontece. Eu acho que acontece quando nós temos projetos em comum. E aí sim, as duas organizações estão presentes e é logo apresentada essa sinergia. Mas não é logo o primeiro tema de conversa, não é? Temos aqui este projeto, olhe mas somos parceiros da SIC Esperança. Só faz sentido quando efetivamente os projetos de alguma forma têm essa sinergia ativada...

Q: Como é que perspetiva o futuro da parceria entre a SIC Esperança e a SOS Animal?

R: Eu tenho muitas ideias e a SIC Esperança também, para desenvolvermos projetos. No entanto nós estamos a passar, eu acho que a sociedade está um bocado distraída com isto, mas nós estamos a passar um momento muito conturbado na nossa história social. E os temas

que nós já achávamos que eram difíceis no passado, vão se tornar mais difíceis ainda, porque esta divisão e esta desinformação, esta cultura do ódio, do insulto, da destruição das instituições e da democracia vai trazer uma consequência direta ao terceiro setor e eu estou muito catastrófica em relação a isso, porque acho que em breve, muito em breve, nós vamos começar todos a sentir isso e a perceber que as pessoas estão com tantos problemas e a sociedade está com tantas entropias nas suas organizações que vão-se começar a esquecer ainda mais das organizações do terceiro setor. Portanto acho que isto vai ser aqui uma década difícil. Para o terceiro setor ainda mais difícil. No entanto, acho que é o sonho e a perseverança que nos faz avançar socialmente, é continuar a tentar encontrar, mas o grande obstáculo de colocar em pé projetos é o financiamento. E se nós não encontrarmos financiamento, não conseguimos colocar em pé projetos. **(CC)** Agora ideias, projetos, coisas que nos encontramos e que fazem sentido para as duas organizações há várias **(CC)**. A dificuldade aqui é mesmo o financiamento.

Q: Muito obrigada Eu tenho só mais uma última questão que fiquei muito interessada em perceber, como é que a SOS Animal percebe o voluntariado corporativo, se acha que as empresas estão preocupadas verdadeiramente com essa questão ou se querem apenas ter uma ação anual muito pequena para fazerem cumprir esses objetivos de voluntariado corporativo, mas não efetivamente concretizar o que é o voluntariado corporativo ou o que deve ser o voluntariado corporativo?

R: Sim, nós temos um, eu tenho muita experiência nessa área e consigo lhe responder. Nós, desde que abrimos o Santuário, abrimos a possibilidade do voluntariado corporativo. Temos tido centenas de pedidos, concretizámos dois. Ou seja, mostra bem como é que as organizações procuram soluções para responder àquele item dos ODS, mas na verdade, a sua disponibilidade, vontade, canalização de recursos, disponibilização de meios é zero e grandes empresas, grandes corporações, bancos marcas que vendem tudo e mais um canudo, com milhões de faturados, pedem milhões, dão trabalho, tem que se fazer orçamentos, enviar apresentações e depois não querem disponibilizar o pagamento do voluntariado corporativo, porque você tem que ter lá mais, tem que ter lá equipa, tem que ter lá ferramentas, tem que ter água, luz, espaços para acolher aquelas pessoas. E depois eles acham que como levam uma força de trabalho que é muito discutível. Não têm que fazer qualquer pagamento e nós já tivemos várias, várias centenas de pedidos, alguns chocam profundamente. Estou-me a lembrar de um deles que era um banco português, queria lá fazer uma ação de voluntariado de meio dia e o valor que eles tinham do catering para eles era 10 vezes superior, 10 não, era uma coisa, o que nós pedimos para que a ação pudesse ocorrer no nosso espaço era 1% do valor do catering e eles acharam isso inacreditável e responderam que não tinha verba para isso, portanto tinham mais dinheiro para croquetes do que para ajudar uma organização não-governamental onde eles iam fazer o voluntariado corporativo, obrigatório e onde iam pagar. E isto é transversal, é uma coisa muito assustadora e vejo muitas vezes a recorrerem a organizações que eles acham que vão aceitar porque fazem o especial favor de lá aparecer e não têm a responsabilidade de perceber que os meios têm que ser pagos e que isto é uma fonte de financiamento para as organizações também, porque senão para que é que vão estar

a perder tempo, meios, reuniões, e estamos a falar de horas, porque depois eles têm uma data de departamentos, uma grande empresa tem muitos departamentos, tem muitos diretores, todos querem fazer reuniões e depois no fim não têm budget, não podem, têm que pedir autorização não sei o quê, e estamos a falar de valores ridículos. E isto é uma coisa que me continua a surpreender, já me engana um bocadinho por acaso eu já não tenho paciência, porque a nossa apresentação de voluntariado corporativo, tem logo lá essa informação, querem, querem, não querem, não querem. Mas há uma insistência, há pedidos, há não sei quê, e há várias vezes. E de, ah, nós vamos, mas não vamos pagar o “Fee” que vocês nos pedem, pode ser? Como se estivéssemos ali numa feira em Bali a discutir um porta-chave. E isto é, ao nível corporativo, acho gritante, acho feio, mas mostra bastante aquela nossa conversa inicial, que é como as administrações e as direções não têm formação pessoal e cívica nesta matéria.

Q: No fundo, acredita que há um caminho muito maior por detrás de só tentar mudar as organizações, é preciso mudar tudo o resto, as pessoas.

R: Sim, isso é a responsabilidade corporativa, onde se insere um voluntariado corporativo e a responsabilidade ambiental andam de mãos dadas. De mãos dadas não, infelizmente nem é mãos é para aí pés, porque não funcionam.

Entrevista 04:

Q: Primeiramente, gostava de lhe perguntar qual é a missão do Oeiras Community Valley e como é que essa missão se aplica nas suas áreas de intervenção?

R: Portanto, o Oeiras Community Valley é um projeto municipal, portanto, nem sequer é um serviço, é uma área determinada da Câmara. É um projeto que está inserido num gabinete de Vereação e tem como principal objetivo ativar a responsabilidade social das nossas empresas, das empresas muitas vezes filiadas em Oeiras ou se não estiverem filiadas em Oeiras, que têm algum tipo de atuação ou intervenção no nosso concelho. Através de um planeamento anual que prevê campanhas, eventos, partilha de conhecimentos entre os membros, portanto, desenvolvemos a nossa atividade. É uma atividade que já fez o ano passado 20 anos, quando mudámos de nome. Nós éramos o Programa Oeiras Solidária e passámos a ser, então, Oeiras Community Valley, para também se alinhar mais à identidade do próprio município e uma perspetiva também mais de comunidade empresarial, portanto, a perspetiva mais empresarial.

Q: Como é que surgiu a parceria entre a SIC Esperança e a Oeiras Community Valley?

R: A parceria com a SIC Esperança aconteceu mais ou menos, é engraçado, foi depois de nós termos feito os primeiros 10 anos. O Programa foi criado em 2004 e em 2014 nós tentámos alargar um bocadinho o âmbito de intervenção do Programa e (R)achámos que uma maneira interessante de fazer isso era estabelecendo parcerias estratégicas precisamente com entidades de referência. Na altura estabelecemos com a PEE, com várias entidades e depois pensou-se na SIC Esperança (R). Portanto, foi a partir dos 10 anos de surgimento do

programa. E tenho a dizer também, e é interessante isso, que a nossa rede, (RP) o ano passado nós até limpámos um pouco a rede porque existiam algumas associações ou entidades de carácter mais social, que não tinha bem estatuto a empresa que integravam a rede e retirámos quase todas, passaram depois para a rede social e mantivemos a SIC Esperança precisamente porque para nós é uma parceria muito interessante. Portanto, apesar de ser uma instituição sem fins lucrativos, está associada também fortemente a uma empresa, neste caso à SIC e portanto mantivemos na nossa rede. E se calhar é interessante dizer que das 20 entidades que nós homenageámos e distinguimos ao longo dos nossos 20 anos de existência, uma foi a SIC Esperança (RP).

Q: Considera que a implementação desta parceria com a SIC Esperança contribui para a Oeiras Valley concretizar os seus objetivos de responsabilidade social?

R: As principais associações que nós temos desenvolvido com a SIC Esperança têm sido, nalguns anos, foram escolhidas instituições nossas para fazer aquela intervenção com os colaboradores de reabilitação de instalações e de intervenção. Houve intervenções em projetos em bairros, em sedes de acolhimento. Há alguns anos a escolha desse grande programa recaiu no Conselho da Oeiras. De resto, temos contato com a colaboração da SIC Esperança em campanhas de recolha de bens, mas (VPC) também temos difundido os programas da SIC Esperança junto das nossas empresas. Portanto, tem havido aqui uma relação recíproca. Aquele programa da educação, Dinheiro Miúdo para os Miúdos, que nós divulgámos, agora a sustentabilidade para o terceiro setor, também divulgámos. Houve uma ação mesmo nas vossas instalações com instituições nossas, das várias áreas, com os executivos e assim no âmbito do projeto terceiro setor mais sustentável (VPC). Penso que o processo está a decorrer. Tem muito a ver com o planeamento, com as propostas que nós vamos submetendo à rede e com aquilo que é também os vossos interesses e a resposta que nos vão dando. Tem existido um processo de colaboração.

Q: Considera que a comunicação dos projetos sociais da SIC Esperança foram um elemento fundamental para tomar a decisão de colaborar com a instituição?

R: Eu acho que há uma coisa que é interessante, que é a persistência e a coerência que a SIC Esperança tem tido em apostar em certas áreas ao longo do tempo, que é o caso, por exemplo, da educação. Apostam nas reabilitações dos estabelecimentos, também em dotar as escolas através de candidaturas e essa recolha de fundos e a área da educação é uma área que eu associa muito à SIC Esperança, à sua atuação. (CP) Considero também que uma das vantagens que a SIC Esperança tem é o facto de estar associada ao Grupo de comunicação, à televisão, a um canal, que tem também bastante credibilidade (CP). (ACE) Também o recurso que fazem aos embaixadores, acho que acaba por tornar os apoios e os projetos mais apelativos, porque a SIC Esperança costuma recorrer aos atores, pessoas que são conhecidas e que aparecem diariamente na televisão, portanto, acho que também acaba por ser uma vantagem também (ACE).

Q: Qual a importância que atribui à ligação entre a SIC Esperança e o Grupo Impresa na percepção da credibilidade da instituição?

R: (CEP) É o facto de terem acesso a todo o género de recursos, terem às vezes publicidade nos programas, envolvimento dos embaixadores. (CP) Eu acho que até o próprio uso das instalações do Grupo Imprensa, tudo aquilo também tem algum prestígio, bem como a presidente da SIC Esperança, que acho que é uma personalidade com alguma consistência nesta área social (CP), portanto, (CEP) acaba tudo por ajudar à credibilidade da SIC Esperança (CEP).

Q: Quais é que foram os elementos determinantes para considerar as iniciativas sociais da SIC Esperança autênticas?

R: (CS) É a coerência! Por exemplo, vocês têm uma coisa também muito interessante que acho que é o Palco Esperança, não é? Que tem a ver com a descoberta de talento, de artistas. É também a escolha dos temas, a continuidade, o investimento nessas mesmas áreas. Portanto, não estão sempre a mudar o foco, não é? Estão muito focados e, portanto, é mais a parte da inclusão social, a parte do ambiente, das energias renováveis e tudo isso (CS). Acho que os temas alinham-se um pouco àquilo que também é a nossa percepção, não é? É o nosso propósito do OCV. E depois, no fundo, também há uma relação de algum tempo. E a própria Diretora Executiva, que tem estado a coordenar a equipa, também é uma pessoa muito acessível, que transmite muito bem os propósitos da instituição.

Q: Queria também perguntar-lhe se a colaboração com a SIC Esperança aumentou ou não, a consciencialização do Oeiras Valley sobre alguns desafios sociais que a instituição procura responder?

R: (ACS) Sim! Esta parte agora, por exemplo, da ligação que vocês têm com uma entidade que a custo zero vai promover painéis fotovoltaicos e depois até uma coisa que, sem ter esse recurso, se calhar nós não tínhamos dinamizado isso junto das nossas instituições. Esse pode ser um exemplo, dado que tem logo uma possibilidade de resolver uma questão a longo prazo também (ACS). Aliás, agora ainda há pouco tempo, há dois ou três dias, tivemos com a nossa chefe de intervenção que faz muitas intervenções nos equipamentos sociais da Câmara. E essa questão foi colocada. (VPC) E nós até já passámos o contacto da (nome da responsável do projeto SIC Esperança), que penso que está a coordenar o projeto, e a ação de socialização que houve. Porque ela está interessada em ver se nas intervenções da própria Câmara, nesses equipamentos sociais, se pode haver essa ligação. Quando as coisas são interessantes, tentamos depois que elas também aconteçam em vários meios, não é? (VPC)

Q: Considera que a parceria com a SIC Esperança permitiu criar valor tanto para o Oeiras Valley como para a SIC Esperança?

R: Eu acho que a SIC Esperança estar associada ao município, também sempre uma mais valia, porque no fundo estabelece uma série de políticas de apoio à comunidade e a SIC Esperança está situada no conselho de Oeiras, conhecer o conselho e tudo isso. (CS) Acho

que dará também credibilidade à SIC Esperança, mas a nós também (CS) (RS), porque é uma entidade que, também é muito reconhecida, não é? Portanto, parece-me que é também um ganho mútuo que existe entre as partes (RS).

Q: Como é que descreve a clareza e a eficácia da comunicação da parceria entre o Oeiras Valley e a SIC Esperança?

R: (TS) Eu acho que vocês, quando nos submetem projetos, ou nós também avançamos com alguns que vocês possam agarrar, a linguagem é bastante, clara, transparente, percebe-se bem qual é o propósito do projeto e percebe-se bem a diferença, não é? Qual é a vantagem, porque é que ele tem que acontecer. Portanto, eu acho que esse é um dos fatores essenciais (TS). Há, de facto, clareza na comunicação porque nós às vezes recebemos projetos de instituições locais e, por isso, quer-se perceber o que é que está a ser pedido. Por exemplo, se se faz uma campanha, tem-se de perceber a quem é que serve a campanha, onde é que se entregam os bens, quer dizer, há ali uma sucessão de etapas e de passos que deve ser comunicada de início. E eu acho que vocês fazem bem isso, sim.

Q: A utilização de celebridades para comunicar os projetos sociais da SIC Esperança, contribuiu para credibilizá-los tornando a parceria mais atraente?

R: (ACE) Eu também tinha falado disso, que é uma das vossas vantagens. Pelo menos até junto da opinião pública, junto das pessoas. Porque vocês lançam projetos, muitas vezes, para a população. Portanto, eles podem angariar fundos, podem contribuir, estão a falar para a população. Portanto, acho que a opinião pública, bem ou mal, acaba por ser muito influenciada também por essas figuras (ACE). Eu há bocadinho não mencionei, mas acho que é uma iniciativa que a SIC Esperança faz muito bem, que é o mercado natal. Nós já tentámos fazer mercados de natal, mas não o fazemos da mesma forma. E porquê? Porque vocês conseguem também ter logo ali marcas associadas. A televisão, as entrevistas, o mercado solidário natal que vocês fazem apoia instituições sociais, tem também, ao mesmo tempo, marcas mais lucrativas. E acaba por ser uma coisa interessante, porque leva mais gente, com certeza há mais vendas, há mais divulgação dos projetos. Nós estamos sempre presentes, temos ido sempre. E muitas vezes indicamos instituições também para esta. Portanto, há aqui também uma ligação especial, não é?

Q: Considera que a parceria com a SIC Esperança contribuiu ou não para promover o diálogo com outros *stakeholders*?

R: Tem sido mais nas conferências, nos workshops. Muitas vezes, por exemplo, eu sei que quando fizemos uma vez uma iniciativa, que SIC Esperança conseguiu fazer logo uma parceria com HP, a propósito de ter material informático. A Hp também é da nossa rede, portanto, o que é que acontece? Quando nós temos aquelas iniciativas de *networking*, aquilo também é um ganho mútuo, porque tanto a SIC Esperança pode encontrar parceiros, como outros parceiros que lá estão de instituições, podem contactar a SIC Esperança. Por exemplo, este ano, na abertura do ano, nós fizemos um marketplace com instituições locais. Portanto, há sempre, eu acho que é mais o *networking* que se cria, naqueles workshops, nas reuniões

e assim, é mais isso. E vocês também têm, assim, cada vez que vos convidamos para divulgar projetos, estão sempre presentes. O ano passado, quando fizemos os ecossistemas de voluntariado, a Diretora da SIC Esperança foi falar também do voluntariado da SIC Esperança e de outros projetos. (CPS) Portanto, há sempre uma relação de proximidade que eu acho que é importante para ambos os lados (CPS).

Q: Como perspectiva o futuro da parceria entre a SIC Esperança e a Oeiras Community Valley?

R: Nós estamos a tentar trabalhar mais na área de medição de impacto, porque a nossa rede é muito variada, os nossos projetos são também muito diversificados, mas às vezes há alguma dificuldade em ter indicadores mais precisos e profundos sobre o que é, de facto, a nossa intervenção, até para trazer outras empresas e trazer outras entidades e mais investimento. E estamos a trabalhar, assim, com foco de grupo, a tentar perceber o que faz mais sentido para o futuro. Portanto, vamos chamar com certeza a SIC Esperança para também caminhar connosco nessa medição do impacto. E é mais essa área. E depois estamos a tentar dar um salto, porque a rede tem sido muito útil a nível da recolha de bens e no apoio a algumas necessidades das próprias instituições. Mas nós estamos a tentar virar-nos mais para a transmissão de lançamentos, estamos com programas com consultores deste projeto que eu abordo com instituições, que é o PMI. Portanto, estamos a aproveitar muito do conhecimento e estamos a tentar fazer mais programas, por exemplo como no ano passado fizemos, numa escala ainda um bocadinho pequenina, em quatro dias, a Semana do Impacto, em que, imagina, o (nome de um Banco) vai falar para mulheres ali de Outurela sobre literacia financeira, ou o Instituto de Informática vai falar sobre as redes sociais e evitar a discriminação e o ódio no digital. Portanto, nós estamos a tentar ver como é que os conhecimentos específicos de cada membro da rede podem também influenciar o território do Oeiras. Mas é sempre nesta perspectiva mais de conhecimento e de criar mais impacto positivo na comunidade. Porque sabemos que o criamos, mas às vezes não sabemos tão exatamente como é. Porque temos medido, por exemplo, quantas ações, quantos beneficiários, que valor financeiro está associado, muitas vezes também não nos dizem os valores financeiros. É sempre muito difícil conseguir dizer que transação de verbas é que houve anualmente, ela é muito significativa, mas não aparece assim. Mas depois há todos os inquéritos e todos os testemunhos e todas aquelas intervenções mais personalizadas que também têm de haver uma amostra em grandes projetos para chegar lá, não é? E ter aquelas opiniões, ter também o contacto e perceber com todas as pessoas que são afetadas, quer sejam os governantes, os direcionais das empresas, os próprios beneficiários diretos, como é que esses impactos se verificam com os vários testemunhos. E, portanto, estamos a trabalhar com isso em um novo portal, não é? O nosso portal está uma lástima e depois também é uma questão de nós também querermos saber qual é que é também é a vontade da SIC Esperança a nível de participar mais nesta forma do conhecimento. (CC) Porque, se calhar, na área da comunicação e outros tipos de áreas também poderiam ser muito preciosos para a nossa rede, ou até precisamente nessa vertente da credibilidade, não é? E,

por isso, é a questão de se ir vendo, ou também a própria SIC Esperança fazer alguns desafios para ver em que é que nós também podemos ajudar, não é? (CC).

Q: Por último, gostava de lhe perguntar que desafios considera estarem associados ao terceiro setor e à responsabilidade social corporativa na atualidade?

R: Os desafios também em relação ao terceiro setor continua a ser a escassez de recursos, é a grande rotatividade profissional. Porque, por exemplo, se contactar uma instituição de idosos é frequente as pessoas entrarem e saírem, as pessoas não se mantêm. Há aqui alguns problemas também nesta perceção que eles têm de como é que podem crescer e melhorar. Portanto, há uma certa fragilidade no terceiro setor. Às vezes não entendem bem as missões que desenvolvem, outras vezes abrem respostas ao lado de outras, quer dizer, não há aquela perspetiva de estudo do mercado, não é? Perceber o que é que faz sentido ou até irem-se adaptando ao longo do tempo em relação às necessidades das pessoas que servem, não é? Porque por exemplo às vezes há imensos espaços de convívio em situações em que os idosos já têm muito pouca capacidade de se mobilizar. Portanto, às vezes há aqui algum desajustamento, acho eu, se bem que agora não falo diretamente com as instituições, mas percebo isso, que há algum desajustamento entre aquilo que as pessoas compõem e aquilo que é, de facto, as necessidades, porque não há aquela flexibilidade como há com as empresas, não é? Que acabam por ir mudando muito também a sua atividade de acordo com aquilo que faz mais sentido. Com as empresas, estamos a depararmos agora com um problema também de bastante rotatividade, muitas vezes temos um interruptor fantástico que está sempre a apoiar-nos e de repente ele sai e depois é um silêncio absoluto, nem sequer substituem a pessoa em termos de ser o nosso interruptor e depois, por exemplo, temos empresas que estão a ser adquiridas por grandes empresas internacionais e que depois interrompem todo o trabalho de responsabilidade social que estavam a fazer. Portanto, empresas que até tinham uma relação muito próxima connosco, estavam sempre a colaborar, mas de repente foram adquiridas e depois as políticas internacionais estão muito a mudar, não é? A questão da diversidade está muito posta em cheque, há aqui muitas questões que estão a acontecer agora, de igualdade de género, de emigração, de tudo, que estão um bocado também a condicionar tudo isso. Há muitas empresas, principalmente as que vemos nos Estados Unidos, que estão, simplesmente, a fechar tudo o que eram os grupos de diversidade e inclusão. Tudo isso está a ser questionado, acaba por ser um pouco toda essa questão da diversidade que está um bocado a ser posta em causa, porque eles estão a deixar, se quer, de encarar essas áreas. Portanto, acho que isso é um desafio de futuro. Depois é a instabilidade, não é? Toda esta instabilidade das guerras e tudo isso, acho que também condiciona um bocadinho, se bem que temos aqui a experiência, de quando há calamidades ou situações de maior gravidade, às vezes as redes de solidariedade e de apoio até são reforçadas. Tivemos um exemplo de quando foi do início da guerra da Ucrânia, tivemos um exemplo do Covid, em que as pessoas juntam-se mais. Houve intervenções e coisas que noutras épocas não aconteciam. Nós, no nosso quadro de apoio nesses períodos, aquilo multiplicou de uma maneira. Mas eu acho que os principais desafios vão ser precisamente ter que ter uma noção muito clara de quais são as áreas em que se tem que investir e encontrar mesmo formas, se

calhar com essa comunicação mais estratégica ou assim, de conseguir realmente angariar os tipos de investimentos. Porque, com este contexto muito geral, às vezes pode também dar-se que esta situação da participação diminuir de forma muito acentuada.

Q: Qual é a perceção do Oeiras Valley sobre a área do voluntariado corporativo?

R: É uma das áreas, sim, sim. Ainda bem que pergunta isso. Há um bocadinho falei que estávamos nesta perspetiva de tentarmos medir o impacto e que ainda não estávamos mesmo a trabalhar de forma muito confortável nessa área. Mas é uma área que tem estado em grande crescimento, o voluntariado empresarial, não só social, portanto, pequenas intervenções de melhorias nas instituições sociais, desportivas ou culturais, portanto nós temos um cartão com projetos locais e as entidades podem escolher. Como agora a questão ambiental. Tudo o que é limpeza de praias, florestações, ações nas matas, há muitos grupos empresariais que querem fazer esse tipo de intervenção. E depois têm vindo muitas entidades aderir ao OCV porque nos contactam para organizar ações de voluntariado, temos agora a caixa geral de depósitos, que vai aderir porque querem trabalhar connosco a questão do voluntariado. Há muitos bancos portugueses que estão com grandes programas e vontade de intervir nessas áreas. O Voluntariado Empresarial tem-se verificado que é uma porta de entrada das próprias empresas depois no OCV. Habitualmente, se calhar, dependiam de agências de comunicação e querem uma coisa que esteja mais próximo das suas sedes. Preferem intervir num sítio onde possa haver alguma continuidade de apoio. E, por isso, acabam por contactar a Câmara, vieram agora várias empresas de Algés, farmacêuticas também, construtoras, por exemplo a Solide aderiu agora ao OCV. Portanto, acaba por ser numa área que nós queremos mesmo vir a diversificar e a apoiar, para além de dar respostas, respostas que habitualmente essas intervenções também respondem a algum tipo de necessidade, como responder a desafios das próprias instituições. E também fortalecem as equipas, eles também que conhecem melhor a comunidade local. Portanto, acaba por ter inúmeras vantagens. Acho que sim e que a SIC Esperança tem apostado também na área do Voluntariado, através do Clube de Voluntários SIC Esperança, que criou mais recentemente.

Entrevista 05:

Q: Gostava primeiramente de lhe perguntar qual é que é a missão da CME e como é que esta se concretiza nas suas áreas de atuação?

R: O grupo ProCME é um grupo que existe há mais de 41 anos no mercado e como deve imaginar este intervalo temporal de 41 anos, estamos a falar de uma empresa que efetivamente atingiu aqui um grau de maturidade e de reconhecimento pela própria sociedade que efetivamente é uma mais-valia. E somos reconhecidos pelos nossos pares, mesmo a nível da concorrência e por outras entidades como por exemplo a própria SIC Esperança e por isso também conseguimos estabelecer aqui este protocolo, uma vez que o nosso *know-how* e o tempo que estamos no mercado a fazer projetos no âmbito da vertente energética é sem dúvida alguma o fator que permite à SIC Esperança ter o passado de confiança para esta ação. Efetivamente, como referia, estamos a falar de uma empresa, de

um grupo, o grupo ProCME, que é um grupo que detém várias empresas, cada uma com as suas características. A empresa mais conhecida é a CME, efetivamente, é uma empresa que a maior parte de nós aqui somos engenheiros, eu também tenho essa formação, e que trabalhamos muito nas áreas de tudo o que tem a ver com energia, seja energia solar, seja energia fotovoltaica, seja eólica, ou seja, acabamos por tocar aqui em todas estas vertentes da energia. Nesse sentido, sentimos a necessidade, como é lógico, com o passar do tempo, o nosso CEO é uma pessoa bastante proativa, que embora já tenha alguma idade, é mais novo do que muitos de nós em espírito, e por isso conseguiu ter a ideia de, eu não posso fazer só determinados trabalhos, eu tenho que ter uma visão temporal mais distante, para que efetivamente perceba como é que eu posso gerir aqui os meus recursos. E por isso mesmo, fomos das primeiras empresas a estar aqui com as bicicletas elétricas, com o carregamento de veículos elétricos, todos os temas que numa sociedade atual acabam por tocar aqui na parte elétrica, inclusivamente o solar fotovoltaico, que é isso que nos traz aqui no âmbito desta conversa. O último, e respondendo à sua questão, o último ponto que gostaria de referir é o facto de a Tecneira que é a empresa que efetivamente financia as instalações no âmbito da parceria que temos com a SIC Esperança, acaba por ser uma outra empresa do nosso grupo que está mais direcionada para a promoção e a construção de centrais fotovoltaicas. E por isso mesmo tem aqui, vamos lá, a possibilidade de investir em determinadas situações. E por isso mesmo, aqui é a Tecneira e não a CME que está no âmbito do protocolo com a SIC Esperança. Mas, em resumo, acabamos por ser um grupo muito grande, 41 anos. A Tecneira tem 17, é mais recente, mas porque nós efetivamente ao longo do tempo fomos vendo que havia uma necessidade muitas vezes de sermos nós a investir porque há determinadas entidades que não têm o valor para avançarem com as instalações à cabeça. Então, por isso mesmo, a Tecneira acabou por ser criada há cerca de 17 anos, mesmo assim é uma jovem adulta, digamos assim, e com estas várias empresas que temos no grupo conseguimos realmente dar resposta às necessidades dos nossos clientes e ter o aval de confiança por parte de entidades parceiras, como por exemplo a SIC Esperança.

Q: Gostava também de compreender como surgiu a parceria entre a Tecneira/Cme e a SIC Esperança?

R: Eu não estive no início do protocolo CME e a SIC Esperança. De qualquer maneira, a ideia que eu tenho, que me foi transmitida pelos meus colegas, é que efetivamente a SIC Esperança, uma vez que tem o propósito, de agir realmente procurando, detetar, identificar os problemas que existem muitas vezes na sociedade e tentar ultrapassar essas carências com soluções e com apoios para ultrapassar realmente esses problemas, procura realmente parceiros estratégicos que lhes permitam muitas vezes dar aqui resposta às necessidades. No caso concreto do solar fotovoltaico, parte do princípio terá sido seguramente por isto, por efetivamente sermos uma empresa de confiança, que já estamos no mercado há muito tempo, como deve imaginar, sendo necessário fazer o investimento nas instalações dos diferentes clientes finais, que são IPSS, que são organizações sem fins lucrativos, este tipo de instituições necessita de ter empresas que, financiando as instalações, o façam, mas que se mantenham uma série de anos. E por isso mesmo não poderia ser um parceiro qualquer,

tem de ser alguém que esteja estável no mercado, que não tenha dívidas e que efetivamente consiga fazer este projeto de A a Z, porque estamos a falar de um projeto de chave na mão. (CPS) E é com todo o gosto que somos parceiros da SIC Esperança e que temos o feedback realmente da SIC Esperança e dos nossos clientes finais em conjunto, que estão contentes com o trabalho que temos prestado, por isso é sem dúvida aqui uma parceria de sucesso a continuar (CC) (CPS).

Q: Há quanto tempo se mantém esta colaboração?

R: Nós inicialmente começámos a fazer projetos, a pensar neste tipo de parceria no final de 2023, desde aí já temos aqui um certo número de instalações, o projeto como é que se desenvolve? São lançadas edições pela SIC Esperança, em que efetivamente acaba por abrir-se a fase de candidaturas, neste momento, finalizamos agora no final de julho a quarta edição, a nível de candidaturas. No período temporal de cada candidatura, as entidades inscrevem-se a este possível financiamento. Com essa inscrição, o que lhes é pedido é que nos façam chegar uma série de informações a nível de custos que tenham neste momento com a eletricidade, para percebermos se o nosso protocolo fará sentido ou não. Pode dar-se o caso de não ser possível fazer uma instalação desta solução nas entidades que se candidatam, ou porque têm amianto na sua cobertura e que nós sabemos que não é possível instalar sob o amianto, pelos riscos que traz à saúde, ou porque não têm espaço útil, ou porque o edifício é de uma terceira entidade que não lhe permite a instalação, ou seja, todos estes pontos são perfeitamente analisados. Depois de passar à fase de é possível instalar, o que fazemos é calculamos qual é a necessidade em termos energéticos que as entidades têm e depois de sabermos qual é a necessidade em termos energéticos, vamos ver o que é que tecnicamente faz sentido para aquela entidade. Com base em todas estas informações e nas características da própria cobertura, quando falo de cobertura, estou a falar em termos leigos do telhado, ter em conta qual é o tipo de cobertura, porque pode ser telha, pode ser um painel-sanduiche, pode ser de diferentes tipos, dimensionamos tecnicamente o que faz sentido, retirando as possíveis sombras, porque nós não queremos sombras a interferir com o sistema fotovoltaico, porque se houver sombras, o sol não chega, se o sol não chega, não produz menos, se produz menos, a entidade beneficia menos. E nesse sentido, depois de passados todos estes pontos, é apresentada uma solução ao cliente em que basicamente lhe dizemos: “Se usufruir desta solução no âmbito deste protocolo, nós investimos na vossa instituição, fazendo a implementação do projeto de A a Z”. É uma solução “chave na mão”, e isto é muito importante, porque as entidades não têm um investimento inicial e muitas vezes este é o motivo, pelo qual não avançam, e a partir do momento em que a entidade tenha amortizado o valor que nós investimos, nós deixamos a entidade, normalmente ao fim de 12 anos, e a entidade fica com o sistema fotovoltaico que vai funcionar até 25 ou 30 anos, que é o prazo de validade a nível de performance dos painéis fotovoltaicos. Isto é muito interessante, porque efetivamente as entidades desta forma podem avançar, por caso contando, muitas vezes não têm verbas, porque as verbas que têm disponíveis são para outras entidades. Por isso, e não querendo voltar aqui a fugir à sua questão, como é que isto tudo se processa com as edições, em cada edição as entidades inscrevem-se, nós analisamos e

dizemos às entidades: “muito bem, é elegível, ou então não é possível, mas tentamos encontrar uma outra alternativa”. Muitas vezes essa outra alternativa é, não conseguimos instalar na cobertura, a entidade tem algum terreno, podemos instalar em *carpote*, que é aquela estrutura elevada que vemos muitas vezes nos parques de estacionamento. Um exemplo que temos desse tipo de instalação é nos Inválidos do Comércio, em Lisboa, que foi o local onde foi feita a apresentação da terceira edição da candidatura, na presença da Sra. Presidente, a equipa da SIC Esperança e também do Sr. Presidente da Câmara, ou seja, foi uma inauguração de uma instalação propriamente dita, em que tinha na cobertura e também no *carpote*, contando com a presença do Sr. Presidente da Câmara de Lisboa, ou seja, é extremamente importante termos a noção de como é que estamos a ajudar a comunidade, e estamos a ajudar a comunidade porque efetivamente estas instituições, se não fosse assim, não conseguiam ser mais sustentáveis, digamos assim, por isso o nosso intuito realmente é conseguir ajudar, e é interessante fazê-lo, tendo depois aqui a chancela final destas entidades que dão valor ao esforço que estamos a ter em conjunto entre Tecneira e SIC Esperança.

Q: Gostava também de lhe perguntar como é que a implementação desta parceria contribui para concretizar os objetivos de RSC do grupo proCME?

R: Nós somos uma entidade que acabamos por ter aqui uma parte da nossa empresa que pertence ao grupo Vinci, e por isso mesmo temos também muito esta noção do social. Acabamos por internamente ter uma série de projetos e de definições para os nossos colaboradores aqui na Cme, e digo isto só para ter uma perceção de que isto não é só para fora, os nossos responsáveis aqui dentro do nosso grupo olham muito para dentro e para o bem-estar dos colaboradores, posso-lhe dar uma série de informações que não tem qualquer mal em partilhar, que é o seguinte, imagine um filho de um colaborador atinge a maioridade e vai e entrar para o ensino superior, o nosso grupo financia em 750 euros o prémio, digamos assim, àquele jovem ter ingressado nesse mercado. E diz-me assim, mas porquê? Por um lado é a aposta nos jovens, e por outro é muito importante ter a noção que na nossa empresa nós contamos muito, embora tínhamos cá colegas que trabalham cá há mais de 20 anos, que é muito engraçado de ver, que já conhecem, porque lá está, como existimos há 41 anos, acabamos por ter aqui menos jovens, digamos assim, a colaborar connosco. Mas depois o interessante é que todos os anos vamos buscar ao mercado de trabalho engenheiros, através dos estágios. Muitas vezes quando nós acabamos uma formação superior, temos muita dificuldade em encontrar estágios, eu lembro-me na altura em que eu procurei um estágio, tive alguma dificuldade. Nós aqui na CME somos nós que vamos buscar esses jovens. Nós vamos às feiras e vamos buscar uma série, temos aqui um plano de estágios muito atrativo, inclusivamente para quem acaba a licenciatura, e posso-lhe dizer que tenho muitos colegas que acabam por vir para o estágio e depois ficam na empresa. E é muito interessante ter isto, esta massa jovem cá a trabalhar. Depois, desde estas bolsas para os estudantes, filhos de colaboradores, desde, já não estou a dizer, também quando algum colaborador tem um filho, seja o pai ou seja a mãe, não interessa, há uma criança a nascer, também é dado um benefício, sempre pensando na melhoria e no bem-estar da sociedade,

porque mais alguém a nascer é sempre bom. Depois temos aqui uma série de incentivos do ponto de vista interno, temos um estágio que é dado para os filhos dos colaboradores que podem vir para a nossa empresa, aprender o que é que cá se faz, porque é muito engraçado os filhos terem a oportunidade de ver o que é que os pais fazem e perceber realmente como é que é o dia-a-dia dos pais, é claro que não trabalham no mesmo departamento para não criar aqui, vamos lá, algum apoio que não tinha que existir, mas é interessante porque acabam a ter uma perspetiva de como é que os pais trabalham e qual é o contexto em que trabalham e muitas vezes isso resulta numa melhor compreensão depois futura para perceber porque é que o pai ou a mãe chega mais cansado da casa num determinado dia. Para o jovem também é benéfico, depois também tem um valor remuneratório associado a esse estágio, ou seja, nós temos aqui internamente uma série de benefícios no grupo, além disso, como é lógico, depois também temos parcerias com entidades externas, no caso concreto da SIC Esperança, esta parceria é bastante interessante porque permite-nos dar resposta ao terceiro setor e o terceiro setor, o que nós pensamos como terceiro setor, porque neste caso em particular falamos de IPSS, falamos de Organizações sem fins lucrativos, e são este tipo de entidades e associações, que nós muitas vezes vemos que são desconsideradas e mesmo às vezes maltratadas do ponto de vista comercial. Porquê? Eu tenho estado em algumas reuniões com a gestora do projeto que temos em comum com a SIC Esperança, em que muitas vezes, estamos a apresentar este tipo de, o protocolo, neste caso particular de soluções fotovoltaicas, e o que vemos é, falamos com o padre, falamos com a irmã, falamos com um provedor numa santa casa, falamos com pessoas que estão na área do social, que efetivamente (têm que ser bem tratadas, não é que não tenham que ser bem tratadas todas, digamos assim, mas estamos a falar de pessoas que muitas vezes trabalham pro bono, ou seja, sem qualquer rendimento, e estão a fazer o melhor pela sua instituição, e custa-nos muito ver, e já temos visto, que há determinadas entidades que neste momento fazem a comercialização de soluções, que sem querer, por querer seja o que for, não dão a informação toda correta, e muitas vezes as entidades assinam determinados contratos que depois não são benéficos. O que é que nós queremos no âmbito deste protocolo? Primeiro é dizer à entidade o que nós consideramos que é a solução mais proveitosa, mas nunca se impõe absolutamente nada, é a entidade que decide qual é que vai optar, a única coisa que lhe dizemos é, antes de optar, tenha noção destes pormenores que podem ser bastante diferenciadores, porque no nosso caso em particular, para lhe dar um exemplo, com a solução fotovoltaica chave na mão que nós propomos, a entidade, o cliente final, digamos assim, poderá sempre, no período em que não haja não solar, digamos assim, vai sempre ter que necessitar de um comercializador de energia. Agora, a questão é que esse comercializador pode mudar, as entidades podem mudar, no ano é este, no ano seguinte é aquilo, no outro ano é o outro. No nosso protocolo podem fazer isso. Há determinadas entidades que quando falam em termos fotovoltaicos com instituições, o que lhe dizem é, vai-se vincular a mim para o sistema fotovoltaico, mas também se vai vincular a mim para o acesso à rede, da energia da rede. E vai-se vincular a mim, não durante 12, mas durante 25 anos. E durante 25 anos, aquela entidade que não tem verba e que tem ali tudo muito coitadinho, independentemente do que aconteça, pode ficar de posicionada e o que se pretendia, que é dar aqui uma benesse, pode se transformar num

grande problema. E nesse sentido, o que nós queremos é alertar para tudo o que está em cima da mesa e depois o cliente decide o que melhor aproveitar.

Q: Obrigada. Queria também perguntar-lhe, se considera que a comunicação dos projetos sociais da SIC Esperança foram um elemento fundamental para tomar a decisão de colaborar com a instituição?

R: Tem sempre impacto. (CS) Um nome como a SIC Esperança, é sem dúvida um sinónimo de confiança, e essa confiança é algo que nos dias de hoje nós temos sempre que agarrar e ter como o melhor benefício (CS). (FDC) Esta parte da comunicação, do marketing, a forma como a informação é divulgada, é claro que nós gostaríamos que mais spots publicitários passassem, mais divulgassem o protocolo, porque divulgando mais, sabemos que chegamos a mais entidades. Mas, por outro lado, também sabemos que o tempo de antena tem um custo (FDC), e que esse custo, em determinadas alturas do ano, por exemplo na altura, em que a SIC Esperança pode ter aquele benefício do IRS em que se colocarem a cruz no benefício para a SIC Esperança, aproveitou-se para a nossa entidade. É lógico que o que a SIC Esperança diz é, eu não posso agora, porque agora temos estado com a questão do IRS, porque era aquele o foco naquele momento. E estamos a falar de diferentes períodos temporais em que cada uma das coisas pode ter menos ou mais relevância. Não há dúvida que quanto mais divulgado for, melhor. (CCBB) Não há dúvida que os projetos implementados e os clientes, falando positivamente dos mesmos e mostrando realmente que estão contentes com o trabalho que nós fizemos, também acabam por ser um veículo da comunicação e uma divulgação para as entidades semelhantes, no sentido de podem confiar porque eles fazem mesmo aquilo que estão a dizer e não nos estão a enganar. E está aqui a prova viva de que as coisas funcionam. Ou seja, o passo a palavra em termos de marketing é importante, a nível dos clientes finais. O passo a palavra em termos de marketing da SIC Esperança é sem dúvida também bastante importante. E quanto mais, nós sabemos que melhora (CCBB). Pronto, não estamos a falar de uma divulgação em massa todos os dias, a todas as horas, porque não estamos a falar de um produto que tenha que estar constantemente em antena, mas é algo que, bem divulgado e nos momentos certos, é sem dúvida bastante benéfico.

Q: Como é que avalia a influência da ligação entre a SIC Esperança e o grupo Impresa na decisão de colaborar com a instituição? Se teve ou não influência?

R: (PP) Sim sem dúvida, porque estamos a falar de, lá está, é uma entidade que ao ter como objeto, a procura do bem-estar, digamos assim, a nível social, procurando colmatar algumas necessidades que existam com estes apoios, com soluções para este tipo de instituições, sem dúvida alguma que é bastante proveitoso (PP). (CPS) Nós só ganhamos em colaborar com a SIC Esperança e consideramos que somos privilegiados por termos sido escolhidos como parceiro estratégico para o mesmo (CPS). Por isso, sem dúvida, este objeto faz bastante sentido, até porque lhe vou dizer, nós, independentemente do protocolo que temos com a SIC Esperança, também temos outros protocolos com outras entidades e trabalhamos com diferentes entidades e qualquer uma delas são sempre uma mais-valia, não há parcerias que

se considerem desnecessárias porque nesse caso terminam-se. E como lhe digo, nós já trabalhamos convosco desde 2023, não estive no início, eu só me juntei agora ao projeto na última edição, na terceira edição (CPS) correu bastante bem e já estamos agora a fazer as propostas para a quarta edição no âmbito das candidaturas que terminaram agora em 30 de julho. Para todos os efeitos parece que somos da mesma equipa, da mesma equipa, da mesma entidade, o que é bastante benéfico (CPS).

Q: Quais foram os elementos determinantes para considerar as iniciativas sociais da SIC Esperança autênticas?

R: Não há dúvida que nós temos noção de que esta necessidade em termos da eficiência energética e da sustentabilidade é uma necessidade premente. Por isso, tendo isso como foco, o que nós sabemos é que o sol brilha, aquele chavão, o sol brilha quase todos os dias, digamos assim, e é uma pena não utilizar. Temos noção de que efetivamente quem não utiliza, quem não recorre, que não tira esta mais-valia, muitas vezes não a tira porque não poderia investir. Por isso, é interessante, é muito interessante podermos ajudar este tipo de entidades porque o objetivo é efetivamente torná-los cada vez mais sustentáveis. Sustentáveis em que sentido? Em que vão consumir menos da rede elétrica no período solar, que não é lógico, e vão consumir vindo do autoconsumo que têm na sua instalação. Nesse sentido, ajudamos a instalação, a instituição, a tornar-se mais autossustentável e, por outro lado, também ajudamos a comunidade. E esta parte também é bastante interessante porque, basicamente, o que é que acontece? Ao fazermos uma instalação deste tipo, nós ajudamos realmente aqui a entidade a ter uma menor fatura energética, ou seja, pagar menos ao comerciante de energia e poupar para outras necessidades que têm. Por outro lado, além disto, o que nós sabemos também é que estas entidades, muitas vezes, o que têm na sua atividade habitual é o serviço de serem um lar, de ser um jardim de infância, uma creche, uma residência autónoma, são diferentes tipos de valências que este tipo de entidades têm. Mas sempre focados mais ou menos nestas áreas que eu referi agora. E como é que é a parte interessante? O que sobra de energia, muitas vezes, quando se instala uma solução destas, sobra energia no final. E então, a parte também bastante benéfica para a comunidade é que isto é um projeto com cariz social, em que sentido? Que o que sobra pode ser partilhado com a comunidade, permitindo à comunidade ter um valor de energia também muito mais em conta. Por exemplo, no lar, no jardim de infância, pode estar um idoso que pertence àquela família, ou a criança que é filha daquele proprietário do outro estabelecimento que fica ao lado. E então, muitas vezes, o que acontece é que aquele casal que tem ali um determinado, um outro lar, por exemplo, do outro lado da rua, mas que não consegue implementar uma solução fotovoltaica, ou porque não tem espaço, ou porque se está num prédio, pode usufruir da energia a um preço reduzido vindo da instalação primária, principal, digamos assim. Ou seja, o nosso cliente final, no âmbito deste protocolo, vai ajudar a comunidade, permitindo-nos ter um custo de energia mais baixo, e esse participante, que é o nome que nós damos a estas outras entidades, vai permitir, vai ajudar também a instituição, porque o pagamento que faz desse serviço beneficia e amortiza no pagamento da instituição inicial. E por isso mesmo este cariz social e esta é a parte interessante, é que as entidades só pagam o que consomem. O que é que eu

quero dizer com isto? Nós não estamos a cobrar mais do que aquilo que consomem, e só amortizam com os seus consumos. Ou seja, é quase como ficam com a instalação por sua conta, e usufruem daquela instalação ao fim de um período que se estima que seja de 12 anos, ficam independentes do ponto de vista energético no período solar digamos assim, tendo aqui os consumos completamente abrangidos dentro do que estamos a instalar, sendo interessante realmente poder ajudar os outros, sempre pensar no poder ajudar os outros e os outros é entre ajuda mútua e esta é a parte bastante interessante do projeto. (CPS) Por isso sem dúvida alguma que a SIC Esperança faz um trabalho muito bom do ponto de vista da análise destas candidaturas, do ponto de vista de ligação com os possíveis clientes (CPS), utilizadores deste protocolo, nós temos o *know how* técnico e estamos cá para essa componente e temos poder financeiro dentro do Grupo que nos permite fazer este tipo de investimentos e (CPS) nada melhor do que juntar as valias técnicas que são as que já referi, com estas de vertente social e humana que a SIC Esperança tem para conseguirmos chegar ao resultado onde estamos, que se estima que vá continuar a melhorar cada vez mais (CPS).

Q: Gostava também de lhe perguntar se a parceria com a SIC Esperança Se aumentou a consciencialização da vossa organização sobre os desafios sociais que a instituição procura responder, por exemplo no âmbito do projeto que têm em parceria onde têm mais contacto com as instituições do terceiro setor?

R: (CS) Nós temos protocolos com várias entidades e já aconteceu inclusivamente termos protocolos com algumas entidades em que a possível instituição estava ao abrigo de um outro protocolo que não o protocolo SIC Esperança, ou seja ia mais em linha com outra entidade, mas fizeram questão de ficar ao abrigo do protocolo com a SIC Esperança. Isto também diz muito da SIC Esperança, quando alguém opta por deixar um protocolo, por serem protocolos antigos e por isso terem valores mais benéficos, mas efetivamente a SIC Esperança com o cariz que tem e a vertente que tem é sem dúvida alguma muitas vezes o decisório para que o cliente (CS) opte “isto vai ser feito pela tecneira seja via protocolo A, B ou C e eu quero o C e o C significa SIC Esperança, independente de os outros serem mais proveitosos, eu quero este porque este não é o que me dá mais garantias a nível técnico, (CS) mas reconhecem a entidade como sendo aqui a entidade que lhes dá confiança (CS)”. No nosso caso em particular nós trabalhamos com muitas entidades, como lhe digo já trabalhamos há muito tempo, por isso nós acabamos por falar com estas entidades com bastante frequência. Se me perguntar a divulgação feita pela SIC Esperança trouxe-vos mais possíveis entidades onde elaborar o projeto, a resposta é sim, claramente. (ACS) Há muitos centros sociais onde nós não chegaríamos não é? Uma coisa são santas casas da Misericórdia, outra coisa são casas do povo, entidades mais reconhecidas pelas palavras chave do seu nome, agora por exemplo uma determinada associação eu não é muito falada no dia a dia, nós não teríamos provavelmente conhecimento da mesma se não viesse via SIC Esperança. Sem dúvida alguma que a SIC Esperança nos traz aqui uma série de entidades que nós não chegaríamos tão diretamente (ACS), por isso é que lhe digo, este protocolo faz sentido com a SIC Esperança de um lado e a Tecneira do outro, porque assim conseguimos chegar juntos. Sozinhos poderíamos chegar, mas íamos demorar muito mais tempo.

Q: Como é que descreve a clareza e a eficácia da comunicação relativamente à colaboração entre a Cme e a SIC Esperança?

R: Eu vou falar do caso da Terceira edição do projeto que foi a que estive mais envolvida, porque as outras aconteceram de uma forma ligeiramente diferente. Nós estamos a tentar afinar aqui qual a forma mais correta de chegar aqui às entidades (TCC) e o que nós fazemos é explicar de A a Z do projeto que propomos implementar. Não nenhum cliente, nenhuma instituição que possa dizer: “Não me disseram isto”, porque nós assim que temos o estudo feito de acordo com as características daquela instituição, que nós fazemos um a um, não é feito de forma massiva, por isso muitas vezes é mais demorado. Quando nós fazemos essa análise, a SIC Esperança marca a reunião (TCC), muitas vezes estamos a falar de entidades que podem estar uma no norte outra no sul, por isso as primeiras reuniões são muitas vezes feitas via Teams, porque se torna mais célere chegar ao contacto com os clientes e nós sabemos que o custo do combustível e o tempo que estamos em viagem, poderíamos estar a remotamente a tratar. Tentamos realmente com a ajuda da SIC Esperança fazer estas apresentações que são sempre feitas ao cliente final com a responsável do projeto da equipa SIC Esperança e comigo, a apresentação é feita ao possível cliente com a explicação de A a Z, em que explicamos o estudo que foi feito, explicamos o teor do contrato, coisa que ninguém faz na concorrência, porque na concorrência basicamente dizem: “Está aqui, assinem” e muitas vezes o documento tem 40 ou 50 páginas e sabemos que é complicado ler e às vezes é na página 20 e tal, que diz “se acontecer isto vai ficar preso a nós...” e isso arrepiava-nos, porque sabemos que muitas vezes as entidades ao tomarem uma decisão não estão conscientes da decisão eu estou a tomar e nós já tivemos essa percepção em reuniões que tivemos e perturba-nos muito porque foi o que as entidades comentaram: “Eu gostava que fosse convosco mas eu assinei há um mês e meio com esta entidade” e nós dizemos então veja na página 20 e tal se por acaso não diz isso e a entidade diz: “Ai, diz e agora o que é que eu faço”, por isso muitas vezes as entidades sentem-se enganadas. No nosso caso nós explicamos tudo de A a Z, ou seja quem preenche este contrato no âmbito do protocolo que temos com a SIC Esperança tem consciência daquilo que está a fazer e é muito interessante porque sabem que durante o período contratual terão sempre aqui o nosso apoio, quer a nível de manutenção, operação dos equipamentos e nesse sentido assim que qualquer coisa corre mal ligam-nos e nós vamos lá e resolvemos, ou seja é interessante porque eu ainda ontem estive numa santa casa ao abrigo do protocolo com a SIC Esperança, onde fizemos seis instalações fotovoltaicas e o Sr. Provedor dizia-me: “Olhe eu tenho seis, mas por mim vou continuar porque isto está a correr tão bem, queixamo-nos a semana passada e vieram logo os seus colegas substituir qualquer coisa”, (TCC) é interessante ver que os clientes estão contentes com a prestação de serviço que nós temos, por isso na prática a comunicação que nós temos para com o cliente é muito assertiva é muito clara e o que dizemos é: “Tomem a decisão que quiserem, mas o que nós propomos é isto e a decisão como é lógica é vossa, mas em consciência percebem de A a Z o que vamos fazer”, isso sem dúvida traz-nos a confiança do cliente (TCC). Uma coisa é mostrarmos o nosso contrato que se calhar tem umas oito ou nove páginas, é simples de explicar e mostrar, algo que tenha de

ser melhor explicado, explicamos ali em detalhe e é interessante perceber que as entidades sentem o conforto de estar a falar com alguém que lhes responde às questões e que não diz que sim a tudo, só porque sim, porque quer o contrato assinado. Em consciência (CCC) a informação que passamos conjunta, SIC Esperança e Tecneira porque é assim que nos apresentamos, é sem dúvida alguma muito importante (CCC).

Q: O facto da SIC Esperança recorrer a celebridades para comunicar os seus projetos, não sei se por acaso aconteceu no âmbito do projeto que têm em colaboração, se na sua opinião contribui ou não para terem uma perceção mais positiva dos projetos?

R: Neste caso a ideia que eu tenho é que não houve essa necessidade. (ACE) Compreendo que numa campanha por exemplo do IRS que fizesse sentido, porque aí estamos a apelar ao público em geral e aí uma cara conhecida poder fazer aqui algum marketing é realmente um benefício (ACE). Neste caso em concreto não houve essa necessidade porque falamos de IPSS e associações sem fins lucrativos, é outro âmbito e por isso não há necessidade de ter esse custo associado ao projeto, porque é um custo e ia ter impacto no valor que nós temos e que depois temos de cobrar ao cliente final para amortizar os investimentos que fazemos. Não houve essa necessidade, mas também porque no caso em concreto deste protocolo não me parece que fosse proveitoso.

Q: Considera que a comunicação digital da SIC Esperança contribui ou para promover a transparência do projeto?

R: (TCDS) Sim, sem dúvida! Se não me engano (POD) vocês inclusivamente têm online a divulgação por exemplo da inauguração da terceira edição do terceiro setor mais sustentável, que foi inaugurados nas instalações dos Inválidos do Comércio, em que foi feito a reportagem que depois passou no jornal e inclusivamente depois foi disponibilizada online (POD) (TCDS), onde lá está o Sr. Presidente da Câmara de Lisboa e a Sra. Presidente da SIC Esperança falaram sobre o projeto e até o nosso diretor de serviços de energia da CME falou do projeto e dos benefícios do mesmo. Sem dúvida que a parte do digital tem aqui um grande peso.

Q: Gostava de lhe perguntar se a CME teve vontade de partilhar com outros a experiência de colaboração com a SIC Esperança?

R: (VPC) O nosso objetivo é seguir em frente, continuar a fazer este e outros projetos e esta partilha de informação com as entidades é muito benéfica. Muitas vezes até pedimos aos nossos clientes, no caso particular deste protocolo com a SIC Esperança, que façam pequenas gravações em vídeo, que possamos mostrar a outros possíveis clientes a qualidade do serviço que estamos a prestar. Nós partilhamos, mas é interessante também os nossos clientes partilharem (VPC), a noção do trabalho e esforço que vem deste lado. Se não partilharmos, não crescemos e se não crescemos estagnamos por isso não é isso que se quer. (VPC) Estamos cá para partilhar! (VPC)

Q: Considera que a SIC Esperança recorre a narrativas para comunicar os seus projetos e se no âmbito do projeto em comum, utilizam estas narrativas para alcançar as instituições?

R: O que acontece é que as entidades inscrevem-se nas edições da SIC Esperança ou seja **(ECDS)** é a SIC Esperança que faz esta divulgação digamos assim nas suas redes sociais e nos diversos veículos que tem de comunicação que faz a divulgação de que a edição está aberta e que aquele período é um período de candidaturas. Quem faz essa ligação inicial é a SIC Esperança **(ECDS)**, a narrativa é feita pela SIC Esperança. Nós entramos na fase em que os clientes se inscrevem, enviam a documentação a ser analisada para a SIC Esperança e a SIC Esperança partilha connosco. Só a partir desse momento, é que nós fazemos o cálculo da informação disponibilizada para ver de que modo é que poderíamos ajudar, só nesse ponto é que estamos nas reuniões e na comunicação com o cliente final. Antes disso é tudo feito pela SIC Esperança, não sendo uma componente da nossa parte.

Q: Por último, gostava de lhe perguntar como perspectiva o futuro da colaboração com a SIC Esperança?

R: Para a frente, acho que “tem muitas pernas para andar” e acho que a parte do autoconsumo coletivo que falava há pouco é muito interessante. Esta parceria tem como objetivo dotar as instituições de uma maior eficiência a nível energético e a possibilidade de serem cada vez mais sustentáveis, com estas instalações. A primeira fase são os consumos individuais das entidades inscritas no âmbito das edições e a fase seguinte ainda é mais interessante, a do autoconsumo coletivo. Falar com os possíveis participantes, que estão dentro de um raio de abrangência decretado em lei e vou lhe dar um exemplo, uma instalação normal de baixa tensão de acordo com o decreto de lei em vigor pode partilhar energia em autoconsumo coletivo para outras instituições que estejam num raio em linha reta de 2km e nesse sentido é muito interessante ajudar as instituições a encontrar os participantes. Este projeto acaba por ser um misto de sensações, tanto falamos com clientes da fase 4 que são as instituições iniciais, como já estamos com clientes da fase 2 ou da fase 3, como podemos já estar à procura dos participantes. O engraçado disto é que acaba por se tornar um teia com o objetivo final de sermos todos mais sustentáveis, por isso **(CC)** este projeto tem tudo o que se possa imaginar de interessante. A SIC Esperança está contente com a nossa prestação e nós com a da SIC Esperança e é um trabalho conjunto que quase parece de uma entidade única que é bastante interessante, por isso sem dúvida alguma que é para continuar **(CC)**.

Entrevista 06

Q: Qual é a missão da UNITATE e como é que esta se concretiza nas suas diferentes áreas de atuação?

R: A Fundação UNITATE, antes de mais dizer-lhe, começou como associação. Nós iniciámos em 2013 como associação, atualmente somos uma fundação. Ao longo deste tempo, nós procurámos crescer, enrobustecer-nos e tornar-nos capazes de gerar maior impacto. E é nessa base que temos vindo a trabalhar. E a questão que coloca qual é a nossa missão e que impacto é este, é exatamente promover o desenvolvimento da economia social

em Portugal. A UNITATE surge, como disse, na fase inicial como associação com o intuito de congregar esforços entre diferentes agentes da economia social e continua, enquanto fundação, a prosseguir os mesmos ideais e a mesma missão. Nesta base, o foco da nossa ação está centrado nisso mesmo, na capacitação, na promoção de competências dos diferentes atores para, por sua vez, termos melhores organizações e por conseguinte também um maior serviço às pessoas.

Q: De que forma é que se iniciou o processo de colaboração entre a UNITATE e a SIC Esperança?

R: O processo de colaboração com a SIC Esperança iniciou-se em 2015, portanto, quando nós tínhamos dois anos de existência, no seguimento de uma parceria entre a SIC Esperança e (rede de hipermercados), concretamente através de um programa chamado Mais para Todos, ao qual nós concorremos. E, nessa ocasião, a SIC Esperança e (rede de hipermercados) apoiaram, com essa iniciativa, a aquisição de duas viaturas para uma resposta que a UNITATE se propôs desenvolver, que era um serviço de carrinhas sociais em que essas viaturas vão apoiar as pessoas que estão mais isoladas ou que precisam do serviço, levando-as a qualquer local, ao médico, ao supermercado, onde precisam. Esse foi o projeto que a SIC Esperança e (rede de hipermercados) apoiaram, projeto que ainda hoje se mantém, portanto, é um projeto que está perfeitamente sólido, que começou nessa altura, já há dez anos. E, nessa altura, iniciámos também uma relação de proximidade com a SIC Esperança, onde a SIC Esperança também nos visitou, conheceu a realidade da instituição, conheceu os objetivos e, (CC) desde lá para cá, ora através de programas de apoio da SIC Esperança, ora através de iniciativas em que nós também colaboramos, estas relações constroem-se através do dar e receber, temos-mos apoiado reciprocamente em diferentes ações que a SIC Esperança dinamiza. Nós damos o nosso contributo, seja através da divulgação, seja criando condições para que a iniciativa chegue a mais instituições. Já tivemos diferentes colaborações particulares ao longo do tempo (CC). Portanto, (CPS) (POD) podemos dizer que temos na SIC Esperança um parceiro de divulgação permanente (POD). A SIC Esperança sabe que pode contar connosco e nós sabemos que podemos contar com a SIC Esperança (CPS) e sempre que um lado ou outro identifica oportunidades de colaboração, imediatamente as sinalizamos e há aquelas que é possível de seguimento.

Q: Considera que a ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa contribuiu para a vossa tomada a decisão de receber o apoio da SIC Esperança?

R: Não. Neste caso foi simplesmente a possibilidade de haver aqui um programa em que havia enquadramento para esta candidatura. Neste caso, em concreto, como lhe refiro, foi esta parceria entre a SIC Esperança e a (rede de hipermercados). Portanto, não era uma iniciativa exclusiva da SIC Esperança. Mas, de facto, (NIC) temos mantido com a SIC Esperança esta relação por aquilo que a SIC Esperança é, por os rostos que protagonizam a ação da SIC Esperança e não porque esteja ligada ao Grupo Impresa, não quero apontar algo que seja ao Grupo Impresa, mas aqui, de facto, relacionando-nos com a SIC Esperança por aquilo que ela é, por aquilo que ela representa, assim como nos relacionamos com outras

organizações (NIC). Não há um interesse na relação. Portanto, (CS) a relação é genuína, é uma relação que desenvolvemos com diversas entidades que naturalmente revelam a seriedade, competência e estabilidade na relação. Isso caracteriza-se porque a SIC Esperança é aquilo que é, é aquilo que representa e não porque está ligada ao Grupo Impresa. Está ligada, de facto, mas é uma estrutura com vida própria (CS).

Q: Considera que a comunicação da SIC Esperança transmite uma ideia clara e transparente sobre os objetivos daqueles que são os projetos sociais da instituição?

R: (TS) Daquilo que eu conheço, sim (TS). Percebo que, por uma questão geográfica, é mais fácil à SIC Esperança chegar a organizações mais próximas, geograficamente, o que é normal. Nós também tentamos ajudar, naquilo que nos é possível e quando nos é solicitado, que os projetos possam chegar mais longe. Isto porque nós temos um contacto direto com várias IPSS do país e, de alguma forma, ajudamos a que a mensagem, os objetivos, os programas da SIC Esperança possam chegar mais longe. Não que as pessoas não conheçam a SIC Esperança, de forma absolutamente nenhuma. (CS) Toda a gente conhece a SIC Esperança, é o marco de conforto que tem (CS). Mas, muitas vezes, não há a necessidade que está a devolver o programa, nem a SIC Esperança tem a capacidade de chegar a todas as organizações do país, mas nós ajudamos, naquilo que nos é possível, difundindo pelas nossas redes. Mas, sim, eu (CI) tenho perfeita noção que a SIC Esperança tem uma organização estrutural, com os seus programas e objetivos bem definidos, e consegue perfeitamente transmitir isso, todos eles (CI)

Q: Como é que avalia a relação entre a comunicação da SIC Esperança e a experiência concreta do apoio que receberam?

R: (CCC) Foi uma experiência muito positiva. Como digo, nós já tivemos a possibilidade, por várias vezes, de ter interações presenciadas com a SIC Esperança, desde logo com a sua presidente, com a sua diretora executiva, com as pessoas que, ao longo do tempo, foram passando pela SIC Esperança. Independentemente dos rostos, toda essa relação se mantém, na própria comunicação. E, portanto, posso lhe dizer que, de facto, só tenho a dizer bem (CCC).

Q: A partilha de testemunhos, experiências e histórias de outras instituições contribuiu ou não para a vossa decisão sobre receber este apoio da SIC Esperança?

R: Eu penso que, no caso, não. Como digo, era um programa muito específico de responsabilidade social, desenhado na altura do Natal. Foi um programa em que o (rede de hipermercados) conseguiu angariar, através da sua rede de lojas, uma verba muito considerada e que todo o seu desenho possibilitou que este projeto fosse submetido. E depois, obviamente, que fosse apoiado. Havia um alinhamento entre a missão do projeto “Mais para todos” e aquele que era este projeto ao qual nos candidatamos. Agora, penso que, de facto, terá sido muito por via deste primeiro relacionamento, esta primeira interação, resultou, de facto, desta possibilidade, desta oportunidade. Nós já conhecíamos a SIC Esperança, de ouvir falar, anteriormente, mas existiu aqui esta oportunidade. Até porque,

mesmo os próprios programas que a SIC Esperança promove individualmente, por si, não conseguem ter esta dimensão de apoio, apoio pecuniário. Portanto, o que permitiu exatamente esta alavanca foi a parceria com a (rede de hipermercados), e com o modelo de captação que a (rede de hipermercados) encontrou. Até porque foi um modelo muito único, não houve repetição, porque a logística desse modelo também era algo complexa, envolvia também os próprios fornecedores. Era uma campanha de responsabilidade social partilhada. A (rede de hipermercados) também era um rosto, e depois, com a (rede de hipermercados), estava um conjunto de marcas que disponibilizavam uma verba, na prática da sua margem lucro, para projetos. Portanto, isto foi aqui um efeito em cadeia que se gerou. E foi, de facto, eu acho que foi um projeto único em Portugal, mas altamente meritório.

Q: Após receberem o apoio da SIC Esperança sentiram vontade ou partilharam a vossa experiência com outras pessoas ou instituições?

R: Sim, claro que sim. Como lhe digo, este projeto mantém-se há 10 anos. Nós recebemos o prémio em abril, maio de 2015. Portanto, o projeto iniciou em junho e julho de 2015. O que significa que estamos, precisamente, a fazer 10 anos. E, de facto, **(VPC)** sempre que apresentamos este projeto, a nossa referência é à SIC Esperança e ao (rede de hipermercados) porque foram as entidades que nos permitiram chegar e estar onde estamos neste projeto. Eu julgo que, mesmo hoje, este rastro permanece e permanecerá para sempre porque nós, quando beneficiamos de apoios, seja de quem for, também devemos fazer memória daqueles que nos apoiaram (VPC). Não é receber o apoio e depois vai à tua vida. Há aqui que fazer memória. Não esquecer quem apoiou ao longo do tempo, é graças a esse apoio que aqui estamos porque se esse apoio não tivesse existido, o projeto não existiria.

Q: A presença de celebridades nas campanhas e comunicação dos projetos SIC Esperança, torna-os mais credíveis ou apelativos para a vossa instituição?

R: Neste ano concreto, não foi algo muito expressivo. Eu diria que o rosto deste projeto foi (nome reconhecido no país), que na altura deu aqui uma alavanca a este projeto, mas foi também porque havia na altura a causa de (nome reconhecido no país) protagonizava algumas atividades e também concedia alguns apoios. E ela própria, enquanto estrutura de apoio, associou-se a esta iniciativa. Então eu diria que neste caso foi a cara mais conhecida, foi o rosto, no sentido de logo patrocínio da (nome reconhecido no país). Em todo o caso, sim. **(CEP)** Noutros programas nós percebemos, e mesmo até iniciativas que a SIC Esperança que vai promovendo, utilizando também a programação da SIC, com os apresentadores e pessoas conhecidas do grande público, que isso é um elemento facilitador para alavancar a notoriedade dos projetos (CEP). **(RP)** A SIC Esperança tem uma capacidade de chegar ao grande público, superior à maioria das organizações, exatamente por causa disto, pelo facto de estar associada à SIC e de ter a notoriedade que a SIC lhe confere, naturalmente (RP).

Q: A presença de histórias, de *storytelling*, na comunicação dos projetos da SIC Esperança contribuiu para credibilizar os projetos junto da vossa fundação?

R: Na altura, não era uma prática muito recorrente. Estamos a falar de há 10 anos e as coisas evoluíram muito de lá para cá. Mas acredito que hoje sim, que hoje seja.

Q: Gostava também de lhe perguntar se foram desafiados a participar ou a contribuir com conteúdos de comunicação, por exemplo, testemunhos, no âmbito do apoio que receberam?

R: Na altura, nós recebemos o apoio no Parque das Nações, no Pavilhão de Portugal, salvo erro, e (HPIPT) nessa altura tivemos ali, na cerimónia de entrega, um momento de entrevistas e de relatos sobre o projeto (HPIPT). Depois disso, não existiram mais, assim, propriamente, reportagens sobre o projeto. Talvez pudesse ter havido uma peça para o site da SIC Esperança, mas de maior divulgação não aconteceu. Houve essa peça, como digo, que foi divulgada.

Q: Qual o papel da comunicação da SIC Esperança nas redes sociais, na construção da vossa perceção sobre a instituição e os seus projetos?

R: Eu penso que a SIC Esperança comunica nas redes sociais, mas não tenho competências para avaliar a forma de comunicação, mas daquilo que obviamente vou percebendo, vai sendo uma comunicação positiva. Os especialistas poderão avaliar outros detalhes no que diz respeito àquilo que chega, se há uma comunicação coerente, consistente, que cumpre os objetivos.

Q: De que forma é que o apoio da SIC Esperança foi ao encontro do que era esperado pela vossa fundação?

R: Eu penso que na altura que superou o que era esperado até, porque nós conseguimos com, se não me engano, 40 e poucos mil euros, comprar duas carrinhas, coisa que nos dias de hoje era impossível. Com esse valor compraríamos uma carrinha. E estamos a falar de uma carrinha de cinco e uma de sete lugares. Nessa altura foi possível e ainda bem que foi. Hoje, como digo, já não seria porque o preço dos carros é mais elevado. Essa possibilidade permitiu superar, chegar a mais gente, ir além daquilo que nós pensávamos e depois o próprio projeto em si. (CPS) Revelou-se um projeto de utilidade social grande e a prova disso é que estamos hoje aqui e o projeto continua. E isso acontece porque superou também as nossas expectativas nesse aspeto. Nós quando iniciámos não tínhamos bem a perceção até onde é que íamos chegar e quanto tempo é que íamos durar (CPS).

Q: Como é que perspetiva o futuro da colaboração entre a UNITATE e a SIC Esperança?

R: Eu espero que esta colaboração se possa reforçar. Nós sabemos que estamos sempre todos a correr. E sabemos que temos sempre muita coisa a fazer. Muitas vezes queremos fazer e não conseguimos. Mas eu espero que possamos reforçar esta colaboração entre as iniciativas. Eu não olho, já disse isto há pouco, eu não olho a colaboração como, neste caso, a SIC Esperança dá e nós recebemos. Nós estamos disponíveis também para dar. E é nisso que

temos que nos focar. E, portanto, a UNIDADE está completamente disponível para apoiar a SIC Esperança naquilo que a SIC Esperança precisa, tal como contará com a SIC Esperança em termos de iniciativas que a SIC Esperança possa ser uma mais valia. Também estamos disponíveis para ser desafiados pela SIC Esperança para promover iniciativas em conjunto. E, portanto, a nossa disponibilidade de abertura é total.

Q: Quais é que consideras ser os principais desafios enfrentados atualmente pelo terceiro setor ou por instituições e fundações que trabalhem na área da solidariedade atualmente?

R: Há a dizer-lhe que, de facto, é um setor que enfrenta grandes desafios. Na esmagadora maioria, estes desafios, não são desafios novos. Existem agora alguns que têm um grau de preponderância atualmente superior àquilo que tiveram no ano passado. Os desafios prevalecem. A UNIDADE teve início em 2013, portanto, tem 12 anos de história e nesta história de 12 anos, que não é uma história muito longa, mas é aquela que é, podemos identificar alguns desafios que se mantêm e outros que vão surgir. Eu diria que, atualmente, o maior desafio das IPSS, que é o setor social, é exatamente as pessoas. A capacidade de recrutar as pessoas certas para o lugar certo. Nós temos uma história de instituições em que as pessoas que desempenhavam trabalho nestas organizações eram pessoas com vocação, vocacionadas para o serviço social. Hoje, não basta a dificuldade que é em captar pessoas, isto é transversal a todos os setores de economia, não é só ao setor social, portanto, a todos os setores da economia enfrentam neste momento esta crise, crise de captação e retenção. Mas, no caso particular das IPSS, acresce a questão da vocação. As pessoas que trabalham no setor, atualmente, aqueles que o setor está a captar, muitas delas não têm vocação para trabalhar neste setor. Então, temos aqui dois problemas. Um problema de escassez de recursos humanos e outro problema de escassez de pessoas com o perfil adequado. Este, eu diria que é, neste momento, o maior. Agora, temos outros desafios, como digo, que vêm já do passado e que nós, há algum tempo, temos procurado também chamar a atenção, ajudar a mitigar, mas é muito crónico e é difícil de mudar, muitas vezes, a mentalidade. Mas temos um problema de cooperação, que é este setor, que é um setor capilar, este setor está em todos os pontos do nosso país, desde os meios mais rurais aos meios mais urbanos. Temos determinadas organizações, estruturas, entidades que só estão em meios urbanos, mesmo estruturas públicas. As escolas, hospitais, nem todas as freguesias do país têm este tipo de equipamento, mas IPSS todas têm. Não há uma única freguesia em Portugal que não tenha um centro de dia ou a ação de qualquer IPSS. Portanto, elas têm uma estrutura muito capilar, mas não são capazes de cooperar entre si. E, portanto, temos aqui estruturas que, atualmente, têm dimensão muito pequenina, não é mesmo a escala da freguesia, mas que estão com altas dificuldades de subsistência porque não têm viabilidade económico-financeira. E a solução disso passaria por partilhar recursos com outras organizações. E como estas organizações são muito fechadas, tendencialmente, não criam pontos entre si. E, portanto, sinergias, ganhos que poderiam ter, sei lá, partilha de cozinhas, viaturas, tudo o que fosse, até mesmo trabalhadores, na altura em que eu não digo que estão com estes problemas, sei lá, enfermeiros, médicos, terapeutas, poderiam perfeitamente, até mesmo para garantir uma maior qualidade de serviço. Uma instituição não

tem dinheiro para pagar um enfermeiro porque está sozinha, mas se juntar a duas outras, eles conseguem passar lá e pagar ao enfermeiro e todas têm uma enfermeira. E, portanto, falta aqui um bocadinho esta cultura da colaboração, da partilha de recursos. As instituições todas dizem que são todas parceiras umas das outras. Ouvimos sempre isto quando falamos com IPSS, nós temos muitos parceiros, mas depois, quando vamos perceber no que é que se concretiza as parcerias, chegamos à conclusão que não é coisa nenhuma. É só um papel dizer que são parceiros e às vezes nem papel existe. E, portanto, eu acho que aí a colaboração, a cooperação entre o IPSS é um desafio muito sério deste setor. Um outro desafio tem a ver também com as questões de ordem financeira, que talvez está relacionado com os dois outros, mas é necessário que estas instituições percebam que podem utilizar os seus recursos noutras coisas para captar receita. Imaginemos, se uma instituição faz comida para os seus utentes, pode perfeitamente usar o fogão e a gestora da cozinha para fazer, por exemplo, um serviço takeaway. E isso dá-lhe capacidade financeira para fazer outras atividades, para valorizações que não são lucrativas. São valorizações não lucrativas, o que significa que são valorizações que não distribuem lucros. Isto quer dizer ser não lucrativa. Elas podem e devem ter lucros. Simplesmente não têm acionistas para distribuir os lucros. Então todo o dinheiro que elas geram, todo o lucro que elas geram, fica dentro de portas, então podem reinvesti-lo no seu serviço. Quanto mais elas conseguirem maximizar o seu lucro, mais capacidade vão ter para investir na sua própria atividade, melhorar a qualidade dos seus serviços, ter poder para outras respostas. E nesse sentido, eu acredito que se as instituições apostarem em vias alternativas de financiamento, usando os seus recursos, sem ser preciso inventar, buscar ou pedir dinheiro, usando os recursos que têm, conseguirem diversificar as suas formas de financiamento, também vão conseguir tornar as suas organizações mais fortes. Eu identificava estes três desafios, a questão do emprego, a questão da cooperação e a questão financeira.

Q: Muito obrigada pela sua disponibilidade para realizar esta entrevista, foi uma ótima oportunidade para conhecer melhor o trabalho da UNITATE também.

Entrevista 07

Q: Qual é a missão da Café Joyeux e de que forma é que esta se concretiza nas suas diferentes áreas de atuação?

R: A missão do Café Joyeux é trazer a diferença para o centro das nossas vidas e das nossas cidades. Isto enquadra-se na missão, por sua vez, da IPSS, que é a Associação Viva com Vida, uma IPSS portuguesa, que foi criada com esta missão de aproximar a sociedade da diferença, para que esta um dia deixe de ser vista enquanto tal. No escopo da missão da Vida com Vida, nós entendemos que a restauração pode ser uma estratégia muito útil para ajudar, de facto, à mudança de olhar sobre o potencial que estas pessoas têm para ter um trabalho na comunidade, relacionarem-se connosco como seres humanos que são, com diferentes tipos de capacidade e não estarem nos locais de nosso olhar, em centros ocupacionais, onde ninguém os vê. E, dentro do Café Joyeux, nós fazemos isto de várias formas, seja através dos cafés-restaurantes que temos, ou seja, de sítios de fácil acesso público ou em

contexto empresarial. Temos também um grande serviço que está a crescer e que nos proporciona ainda mais impacto, que é o serviço de caterings, através do qual nós recebemos coffee breaks, almoços, em serviços particulares ou de empresas e que ajudam, de facto, a desmistificar aqui o preconceito e a dar uma ideia de eficiência, de qualidade a todo este público.

Q: De que forma se iniciou o processo de colaboração entre a Café Joyeux e a SIC Esperança?

R: Então, a SIC Esperança já é uma amiga da nossa missão de longa data, já desde o início. Ainda nem existia o Café Joyeux, portanto, estávamos aqui num projeto Café com Vida e ajudou-nos a implementar várias partes do projeto, do qual também foi investidor social, a chamada Gerações Autónomas, do Programa Portugal de Inovação Social Europeu 2021. Portugal Inovação Social, gere fundos para a inovação social e nós ganhámos uma candidatura que apresentámos através do nosso projeto piloto, que era o Café com Vida, e dentro deste projeto, que teve o nome Gerações Autónomas, reunia vários investidores sociais e um deles era a SIC Esperança. No âmbito desta relação foram acompanhando do mais perto o desenvolvimento deste projeto piloto, o respetivo impacto, e depois a execução deste programa em alguns programas que tivemos, nomeadamente na Cozinha com a Alma, que foi parceira quando veio o Covid e tivemos que fechar aquele projeto piloto que era o Café com Vida, e portanto as nossas reuniões com a SIC Esperança, com a Diretora Executiva da SIC Esperança, nomeadamente, vinham no sentido de explicar-nos como é que nós estávamos de facto a gerir o investimento que foi proporcionado versus o impacto. (POD) E a partir daí foi nascendo uma relação cada vez mais próxima, com vários convites, muitas vezes, até em termos de comunicação, para podermos ser beneficiados (POD), e um deles foi com a Porto Editora, e a partir daí conseguimos que no Natal, se não me engano, 2018/ 2019, tivéssemos, portanto havia uma seleção de seis livros que a Porto Editora fez e depois havia uma reversão do valor para a Vila Com Vida, e graças a essa identificação, enfim, foi sugerida a nossa associação para ser beneficiária desse programa de responsabilidade social que a Porto Editora tinha. Nós conseguimos angariar onze mil euros, que foram os responsáveis por fazer o Centro das Gerações Autónomas, que é hoje a nossa sede de trabalho, e onde é feita também alguma formação, e onde são feitas reuniões com as famílias, pronto, era uma sede que era da Câmara de Lisboa, que nós conseguimos, enfim, ficar com ela, mas estava toda uma obra para fazer e conseguimos então juntar o útil ao agradável. A partir daí tem sempre sido uma relação, às vezes em período de mais próxima, outras vezes não tão próxima como ambos certamente gostaríamos, por inerência à atividade de ambas as partes, mas há sempre uma porta aberta da SIC Esperança a poder pôr oportunidades também de comunicação. Penso também que foi em novembro ou dezembro de 2022, (POD) houve aqui uma oportunidade de uma presença nossa num dos programas da SIC, onde tivemos a oportunidade de explicar o projeto, houve também uma associação de uma embaixadora vossa muito querida (nome de atriz da SIC), que também fez aqui uma campanha muito interessante, que também foi comunicada pela SIC Esperança, para

poder ajudar a nossa missão, e enfim, sentimos sempre, possivelmente também muito, esta vontade que a SIC Esperança tem de ajudar projetos como o nosso (POD).

Q: Gostava também de perceber se a ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa se contribuiu para a tomada da decisão de receberem o apoio da SIC Esperança ou se não teve sequer um papel na tomada da decisão?

R: Isto são candidaturas europeias, mas que são decididas por este órgão de gestão, que é a Portugal Inovação Social, claramente que o prestígio da SIC Esperança terá também contribuído como investidor social, para a identificação desta oportunidade. Para nós, acima de tudo, porque dá projeção aos nossos pilares, que estão no mesmo pilar estratégico da nossa missão, que é a comunicação. A minha formação é marketing, eu entrei neste mundo por experiência do meu filho, Manuel, que nasceu há nove anos com Síndrome de Down, e quis fazer da bandeira da comunicação e do marketing, uma forma de aproximação da sociedade, da diferença, de contar histórias de pessoas e histórias de vivência que existem neste mundo, e portanto a identificação de um parceiro chave como a SIC Esperança não foi por acaso, foi claramente por ser o veículo também da nossa vontade de levar esta mensagem de mais valia na diferença mais longe.

Q: Considera que a comunicação da SIC Esperança transmite uma ideia clara e transparente sobre aqueles que são os objetivos dos projetos sociais que a instituição tem?

R: Eu penso que a comunicação da SIC Esperança se distingue exatamente por isso, não é? Um mundo tão dominado também por objetivos comerciais, não é? E que obviamente são liberais na sustentabilidade que têm que ter os canais. (CS) A SIC Esperança faz a diferença, porque claramente tem sempre aqui este conceito de propósito associado à comunicação que faz, e se houver canal desses valores onde esses valores passem de forma mais evidente, seguramente que é a SIC Esperança (CS).

Q: Como é que avalia a relação entre a comunicação da SIC Esperança e a experiência concreta do apoio que receberam?

R: Portanto (CCC) existe uma relação direta com o trabalho de aproximação e de identificação de necessidades e oportunidades e vontades de ajudar de parceiros atuais da SIC Esperança (CCC). Vejo também com o Clube dos rotários, houve uma aproximação e que ainda hoje, nos apoia, já nos apoiou em algumas iniciativas, no fundo são parceiros que a SIC Esperança identificou que estão alinhados com missões como a nossa, com valores de inclusão social, etc., e que ao nos colocar em contacto podem ter gerado aqui um retorno direto, o mais evidente foi este. Também a Porto Editora, devido a este programa de Natal, que teve como consequência termos um espaço para trabalhar ainda hoje, que é o nosso espaço de trabalho, portanto esse foi o mais evidente. E obviamente depois também, não digo mesmo a própria SIC Esperança poderá ter ficado de alguma forma desapontada com algumas ações de angariação de fundos que fez também para beneficiar a nossa causa utilizando os canais públicos, mesmo com linhas para as pessoas ajudarem, que podem não ter sortido esse efeito, porque as pessoas, se calhar, hoje em dia também ajudam

e comunicam e têm informação por outras vias, mas que seguramente, dentro dos meios que têm o seu alcance. Pensamos que foi, de facto, um bom parceiro e gostávamos muito que continuasse a ser.

Q: Após receberem o apoio da SIC Esperança, sentiram vontade de partilhar a vossa experiência com outras pessoas ou instituições?

R: (VPC) Sim, é sempre um orgulho enorme dizer que a SIC Esperança nos ajudou neste caminho e que está connosco, não é? Como parceiro também de comunicação, de média (VPC), e que é algo que exigem ideias da nossa parte para ativar, não temos uma dúvida que existe também essa abertura imediata. Muitas vezes é do nosso lado que não vêm essas ideias, pela dinâmica que a nossa missão adquiriu, mas continuamos, obviamente, a ter a SIC Esperança sempre aqui posicionada para nos ouvir e escutar oportunidades. (CC) O ano passado, em 2024, também contribuiu aqui com um donativo financeiro para apadrinhar a formação de uma jovem, e portanto, isso é um apoio que tem um impacto imediato, que é apoiar a formação da autonomia de um jovem que trabalha no Café Joyeux e ficamos muito gratos por isso (CC).

Q: Considera que a presença de celebridades embaixadoras nas campanhas da SIC Esperança torna os projetos mais credíveis ou apelativos para a Café Joyeux?

R: (CEP) Claro que sim, são as caras da SIC, e também saber que se compõe valores que através da SIC Esperança quer comunicar, e temos a memória deles, temos a memória deles a falar da Vila com Vida e do projeto de orientação que temos (CEP), mas como digo, com o crescimento da missão e com o crescimento dos pontos de contato do público com a nossa missão, há cada vez mais oportunidades para podermos capitalizar ainda mais. Sofia Cerveira, que já não está na SIC, mas que sempre foi uma cara da SIC, também a nível pessoal sempre se dedicou, o seu tempo a esta missão, sempre que foi necessário, e obviamente ali no Concerto Solidário que fazemos todos os anos, que a SIC Esperança chegou a comunicar, e aí a culpa foi nossa de não termos o spot preparado, mais cedo para podermos tirar mais oportunidade desse momento, mas claro que sim, estas embaixadoras são fundamentais neste caminho.

Q: Gostava também de lhe perguntar se a presença de histórias na comunicação dos projetos SIC Esperança, se contribui para credibilizar os projetos junto da Café Joyeux?

R: Sim, quer dizer, no fundo quando a SIC Esperança fala por exemplo com a Porto Editora, sabe que a Porto Editora tem um projeto de solidariedade que ajuda organizações, também confia na associação que é identificada para podermos ser beneficiados desse projeto, (ESS) dá-se mais do que contar uma história que já está construída também, uma história de relações entre entidades que se calhar se não fosse esta ponte da SIC Esperança, não começaria o nosso projeto e que mais uma vez nos ajudam a fazer passar esta mensagem para um outro plano, noutra dimensão (ESS) e na altura lembro-me que ainda não tínhamos sequer um café aberto, portanto foi aqui um caminho mesmo de raiz com a nossa missão a querer à força acontecer, mas ainda não tínhamos esse espaço e portanto essa história que se

começou a escrever também com encontros como esse, também acabou por fazer parte depois do nosso caminho que foi abrindo portas à frente para podermos abrir estes pontos de impacto e de transformação que são os cafés Joyeux.

Q: Foram desafiados a participar ou contribuir com conteúdos de comunicação, por exemplo testemunhos, no âmbito do apoio que receberam ou de alguma colaboração com a SIC Esperança?

R: Eu sei que fizemos alguns conteúdos, ainda não estou bem recordada, mas sim houve aqui um ou outro *press release*, se não me engano, onde tivemos também algum foco de parte a parte para poder reforçar o projeto que estávamos a lançar e sim, penso que isso, foi mais do que uma vez que aconteceu.

Q: De que forma é que o apoio da SIC Esperança foi ao encontro do que era esperado pela vossa instituição?

R: Então, (CPS) no início deste projeto ter a SIC Esperança como um dos investidores sociais foi extremamente importante e impactante também, diria, uma honra para nós termos, a SIC Esperança como parceiro de missão (CPS). Naturalmente com o crescimento do nosso projeto foi-se diminuindo também a capacidade de poder tirar mais partido e poder desafiar mais vezes a SIC Esperança para poder intervir e portanto cada vez que o fazíamos era algo que do nosso lado não tinha antecipação, que se existisse poderia tirar ainda mais partido desse momento. Sentimos que a SIC Esperança sempre esteve lá para pelo menos analisar as oportunidades e quando foi possível disse que sim, quando não foi possível, não foi possível porque também tem os seus desafios e como tal consideramos um privilégio, nós uma organização muito recente, de termos ter tido esse empurrão da comunicação feita pela SIC Esperança.

Q: Já foi respondendo a esta questão ao longo da entrevista, mas mesmo assim gostava de lhe perguntar como perspetiva o futuro da colaboração com a SIC Esperança?

R: (CC) Sim, nós vamos sempre contar com a SIC Esperança como um parceiro estratégico e são na componente da comunicação, vamos sempre pedir para que divulguem os nossos spots (CC), o do IRS não é possível porque a própria SIC Esperança também faz campanha, naturalmente, mas esperamos com este caminho também e com a estrutura que vamos conseguindo ter em termos da organização interna, que possamos cada vez mais ter um plano de comunicação que consiga capitalizar a oportunidade que a SIC Esperança nos pode dar como parceiro. (CC) É sempre um orgulho demonstrar que a SIC Esperança está connosco, esperamos continuar a conseguir fazê-lo e a tirar muitas oportunidades também de expressão da mensagem que parece haver (CC).

Q: Gostava de lhe perguntar também se o voluntariado é uma área que integra o vosso projeto?

R: Então, é, mas há aqui sempre um pau de dois bicos. Somos muitas vezes procurados pelos voluntários, então, para fazerem trabalho de voluntariado nos cafés. Simplesmente, aquilo

que muitas vezes os voluntários podem ajudar a fazer, também passa por dificuldades que os nossos jovens têm que aprender a fazer, tipos de processos. E, portanto, pensando nessa gestão, ainda não está encontrado exatamente o modelo certo. Nós temos aqui os cookies que produzimos no café em que os voluntários são, no fundo, encontrados também para se poderem envolver nesse formato. Pessoalmente, sei que fico muito a dever também o tempo que infelizmente não tenho para poder acompanhar este projeto mais de perto. Onde nós temos tentado muitas vezes também capitalizar esta disponibilidade é no voluntariado de competências. Por exemplo, já tive voluntários na área das redes sociais, em apoio administrativo. Muitas vezes também é importante ter, às vezes, uns braços extra para excedentes de trabalho e muito para presenças que temos em eventos: feiras, mercadinhos de Natal, feiras de voluntariado e ações que podem, de facto, ter aqui uma gestão de voluntários muito mais bem conseguida e, no fundo, tirar partido destas oportunidades. Ainda não lá estamos, portanto, vamos vir daqui um bocadinho aqui e ali, mas eu, pessoalmente, quando chega uma oportunidade, normalmente tento logo agarrá-la e perceber se isto é ou não um compromisso, se aquela pessoa está comprometida e, se está comprometida, então perceber onde é que isto pode ser juntar um motivo agradável. Já tivemos bastantes casos a esse nível, casos, às vezes, temporários e outros que ainda permanecem.

Q: Como uma última pergunta, e estando à frente de um projeto solidário, eu gostava de lhe perguntar quais é que são os principais desafios, atualmente no âmbito do terceiro setor e de estar à frente de um projeto solidário em Portugal?

R: Costumo pensar sempre muito mais nas oportunidades do que nos desafios e, portanto, em toda a riqueza da organização que a minha própria vida também teve e tenho todos os dias, por ter a responsabilidade deste projeto junto da minha equipa. O desafio cresce também com esta responsabilidade, não é? Quanto maior o impacto, maiores também são as responsabilidades e, nomeadamente, um projeto deste cariz, que pretende estar onde toda a gente passa, há claramente um desafio de sustentabilidade, porque para ter cafés abertos ao público, onde toda a gente passa, também tem grandes rendas compatíveis com essa localização e pela estrutura da força de humanos que temos é de facto de dar emprego a estas pessoas, acabamos por ter, literalmente, aí um desafio de sustentabilidade. **(CS)** Temos conseguido ultrapassar, com o apoio de muitos, nomeadamente da SIC Esperança, que são parceiros de sucesso e de prestígio, que nos deixam levar a missão mais longe e que, se calhar, podem também fazer com que venham mais pessoas ao Café Joyeux **(CS)** para poderem também contribuir para a sustentabilidade da missão, mas o maior desafio é sempre a sustentabilidade e nós sentimos que ainda temos aqui algum caminho para fazer, para encontrar este modelo e este ponto de equilíbrio, mas estamos perto de o atingir e sabemos que temos uma equipe de pessoas que dá aqui passos vivos e, ao mesmo tempo, cada vez com menor risco para poder fazer acontecer esta missão.

Entrevista 08

Q: Qual é que é a missão da Dress for Success e como é que esta se concretiza nas suas diferentes áreas de atuação?

R: A missão da Dress for success tem o objetivo de capacitar mulheres de forma a integrá-las no mercado de trabalho. Começa por a parte da imagem que é trabalhar muito a autoestima destas mulheres. São mulheres em situação muito vulnerável que acabam por chegar aqui ao projeto. E tentamos depois dessa intervenção colocá-los nos outros programas que temos. Um deles foi apoiado em tempos pela SIC Esperança, de forma a que elas consigam ser integradas a nível profissional e ganhem a sua autonomia financeira, que é o foco principal do projeto, que estas mulheres sejam independentes, que consigam dar condições de vida à sua família e passam por todo este processo.

Q: Gostava também de lhe perguntar de que forma é que se iniciou o processo de colaboração entre a instituição e a SIC Esperança?

R: (IPCB) O processo começou na altura porque nós tínhamos aqui uma voluntária que conhecia o trabalho da SIC Esperança e nos recomendou, falando sobre o trabalho que nós aqui desenvolvemos (IPCB). Nessa altura nós tínhamos um projeto, que hoje já teve outras réplicas e foi um bocadinho feito também por outras organizações, que era preparar muitas das mulheres que nós recebíamos para serem empregadas domésticas de excelência. E nessa altura eu propus este projeto à SIC Esperança e a SIC Esperança achou que definitivamente era uma ideia muito diferenciadora ao que estávamos habituados porque estas mulheres que souberem fazer bem as suas tarefas e tiverem uma boa gestão doméstica conseguem ter bons vencimentos e conseguem ser melhor reconhecidas pelas entidades que as empregam. E começámos com esse projeto com a Bela Vista, com as mulheres residentes do bairro da Bela Vista com o apoio da SIC Esperança ao aceitar esta ideia de prepararmos estas mulheres, nesse sentido.

Q: Considera que a ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa contribuiu para a tomada da decisão de colaborar com a instituição?

R: Não sei dizer, porque eu penso que a SIC Esperança é uma entidade, é uma IPSS, que tem como objetivo e faz parte do Grupo Impresa, mas é independente, apoia projetos também porque tem outros parceiros e acaba por fazer esses métodos com vários projetos que se candidatam. (PP) Para nós é importante, organizações, porque é uma visibilidade enorme, nós sabemos que a SIC Esperança pode depois pôr em contacto com os meios de comunicação e foi o que aconteceu na altura, o projeto mulher é muito recente cá em Portugal, para nós sermos apoiados pela SIC Esperança, não só a nível financeiro, também é muito importante a nível da comunicação social, claro que sim. (PP)

Q: Considera que a comunicação da SIC Esperança transmite uma ideia clara e transparente daqueles que são os projetos sociais da instituição?

R: Eu acho que não. Eu sei que a SIC Esperança apoia imensos projetos, mas acho que não estão devidamente divulgados e muitos deles, e como eu disse há pouco, este projeto em que a SIC Esperança nos apoiou, houve outras instituições que replicaram a ideia, com outros apoios, claro, mas eu acho que, no fim de contas, eles foram os impulsionadores da ideia, não é? Acho que podiam um bocadinho também divulgar mais este trabalho que fazem, que eu acho que há muita gente que desconhece.

Q: Como é que avalia a relação entre a comunicação da SIC Esperança e a experiência concreta do apoio que receberam?

R: (POD) Comunicou-se muito bem. Nós tivemos umas entrevistas, que eu ainda tenho guardadas algumas, em que a SIC Esperança falou sobre este apoio neste projeto e houve uma altura que eu não estava presente, mas o CEO do Grupo falou nas Fadas Madrinhas e no apoio que a Dress for Success tinha recebido (POD). Eu não estava presente, mas alguém me ligou a dizer que a Dress for Success tinha sido reconhecida. Nessa altura houve uma comunicação. Eu falei sobre o projeto e houve também a fundadora da SIC Esperança que falou sobre o projeto e sobre a comunicação. Acho que até foi dos poucos projetos que vieram assim à televisão falar.

Q: A partilha de testemunhos e experiências ou histórias de outras instituições contribuiu para a vossa decisão sobre receber o apoio da SIC Esperança?

R: Não. Nós ficámos tão felizes pela SIC Esperança nos apoiar e estávamos numa altura muito recente. Isto foi em 2014, 2015, salvo erro. A Dress for success tinha nascido em 2012, era uma organização muito recente e nós nem sabíamos que tipo de projetos é que a SIC Esperança apoiava. Portanto, quando nos convidaram para irmos lá expor o projeto e nos deram a notícia de que nós íamos ser apoiados, nós nem fomos procurar, porque também isto ainda estava muito destruturado. Soubemos através da responsável da SIC Esperança que me ligou e disse que nós tínhamos sido selecionados para desenvolver o projeto e depois foram alguns meses de negociação.

Q: Após receberem o apoio da SIC Esperança, sentiram vontade de partilhar a vossa experiência com outras pessoas ou instituições?

R: (VPC) Claro, e nós fizemos isso e partilhámos não só o projeto, o apoio da SIC Esperança (VPC). (CPS) Ainda conseguimos fazer outra edição do programa e para nós foi fundamental a SIC Esperança ter-nos apoiado, até para dar aqui algum crescimento ao projeto na altura (CPS), que era muito recente, tinha pouco tempo, pouca gente conhecia o que nós fazíamos também.

Q: Considera que a presença de celebridades embaixadoras nas campanhas da SIC Esperança torna os projetos mais credíveis ou apelativos para a vossa instituição ou se não tem essa relevância?

R: (ACE) As embaixadoras apoiarem projetos da SIC Esperança, eu acho que é extremamente apelativo. No nosso caso nós não tivemos ainda nenhuma embaixadora

interessada, o que é uma pena, gostaríamos imenso de ter. Mas acho que ajuda muito a desenvolver e a chegar a comunicação, hoje em dia principalmente isso é fundamental, eu acho que sim (ACE).

Q: Considera que a presença de histórias na comunicação dos projetos da SIC Esperança contribui para credibilizar os projetos junto da vossa instituição?

R: Não, a SIC Esperança isso eu tenho visto e acompanho, mas acho que para a nossa instituição é sempre bom, porque o facto de termos sido apoiados pela SIC Esperança logo neste início, em 2014, 2015, foi muito importante para nós porque foi um testemunho de que a SIC Esperança tinha acreditado em nós, para desenvolvermos, e estávamos muito ainda embrionários, (EN) é sempre muito bom que esses testemunhos sejam comunicados e acho que a SIC Esperança e costumo acompanhar, relata muito bem esses testemunhos e o resultado que têm conseguido obter com o apoio que têm dado a estas instituições (EN).

Q: Gostaria de lhe perguntar se foram ou não desafiados a participar ou contribuir com conteúdos de comunicação na altura em que receberam o apoio ou mais tarde?

R: Nem tínhamos condições. Não temos e continuamos sem recursos. A parte da comunicação para nós é um calcanhar de Aquiles ainda, porque não conseguimos ter estrutura para pagar uma empresa de comunicação para fazer um plano de marketing e um plano de comunicação. Somos nós que fazemos, até fazemos por aprender. A comunicação hoje em dia é um dos desafios que não existiam nessa altura, estávamos ainda a começar um bocadinho. Hoje em dia é muito importante.

Q: Qual é o papel da comunicação da SIC Esperança nas redes sociais na construção da vossa perceção sobre a instituição?

R: Eu acho que a SIC Esperança, do que eu acompanho, como eu disse há bocadinho, podia divulgar mais. (FMC) Acho que há muita gente, por exemplo, que não sabe que a SIC Esperança é uma IPSS, nem sabe o trabalho, não sabe que eles fazem o match entre muitas empresas que depois podem apoiar projetos e eles fazem esse match, não é? Esta empresa tem este objetivo, a SIC Esperança vai orientar a nível não só da comunicação como de todo o resto de apoio financeiro a esta instituição e faz o acompanhamento junto da instituição, que foi o que a Diretora Executiva da SIC Esperança que fez na altura (FMC). (TCC) Portanto, havia um reporte constante para a SIC Esperança do que é que estávamos a fazer e como é que estava a resultar (TCC). Eu acho que a SIC Esperança poderia fazer melhor essa comunicação. Com mais impacto, eu acho.

Q: De que forma é que o apoio da SIC Esperança foi ao encontro do que era esperado pela vossa instituição?

R: Na altura, nós quando desenhámos este projeto, tínhamos um orçamento que apresentámos à SIC Esperança, como é evidente e deu perfeitamente para cobrir todas as despesas e o que nós tínhamos previsto. O que não foi muito dentro da nossa expectativa é que o que nós pensámos que, sendo a SIC Esperança a apoiar este projeto, outros parceiros

se iriam juntar e querer apoiar o mesmo projeto e ele ter continuidade. E isso acabou por não acontecer. Ou por falha nossa, provavelmente. Não será só da SIC Esperança. Acho que aqui não há falha de ninguém. (FCC) (FCCI) Acabamos, se calhar, por não divulgar tão bem os resultados que depois tivemos no projeto, que foram significativos (FCC) (FCCI). Mas acho que a SIC Esperança aqui não falhou. Como eu disse, estávamos muito no início. Há muitos anos estávamos a começar um bocadinho estes projetos e (FCCI) estávamos nós também um bocadinho a perceber como é que havíamos de fazer para que as coisas tivessem o impacto desejado (FCCI) e a visibilidade desejada.

Q: Como é que a Dress for Success, perspetiva o futuro da colaboração com a SIC Esperança?

R: (NCC) Estou sempre à espera que me convidem para poder colaborar. Primeiro, porque pode não ser só um apoio financeiro, mas a questão da comunicação (NCC). De estarmos ligados depois às figuras públicas. Abrem-se muitas portas e muitas oportunidades, não é? Para um projeto social, isso é fundamental. Prevejo que no futuro, pelo bom trabalho que nós fizemos no passado, possamos vir a ser convidados para abraçar outros desafios com a SIC Esperança.

Q: Por último, gostava de lhe perguntar quais considera serem os desafios do terceiro sector na atualidade, de instituições em que o foco é a solidariedade?

R: São muitos. As instituições cada vez são mais, há cada vez mais organizações sem fins lucrativos, a atuar nas necessidades que vamos encontrando no terreno. Há muita duplicação de ideias de projetos. Sendo que a dress for success aí tem um papel bastante diferenciador, porque mais ninguém faz isto. Nós trabalhamos esta questão da economia circular, a roupa é doada pela empresas e essa roupa serve para vestir mulheres, que vão a entrevistas de trabalhos, jovens que vão fazer estágios e mesmo a jovens que vão para a escola e que chegam muitas vezes sem roupa, neste momento estamos a apoiar também essas jovens. Portanto, neste sentido, é o único projeto que faz isto. As grandes dificuldade é a questão da comunicação para as organizações sem fins lucrativos, comunicarem o que fazem, comunicarem os seus parceiros, é muito importante. Depois há os desafios todos da parte das estruturas financeiras, que é como nós conseguimos crescer, se não temos apoio financeiro, e penso que isso não é um problema só da dress for success, mas há de ser de muitas outras instituições, umas com mais recursos do que outras. A dress for success aqui tem uma dupla dificuldade, porque como é um projeto internacional e está ligado aos Estados Unidos, muitas vezes as pessoas pensam que nós temos uma estabilidade financeira porque somos financiados pelos Estados Unidos. Isso não é verdade. Nós somos uma afiliada, pagamos um *fee* para podermos usar este nome. Mas depois, estrategicamente, nós definimos a nossa estratégia, porque nós trabalhamos eixos que nos Estados Unidos não se trabalham. Portanto, vamos criando respostas, ou escutamos muito de perto as necessidades das mulheres que aqui chegam. As dificuldades do terceiro setor são inúmeras, principalmente eu acho que o terceiro setor não está muito bem estruturado, não está muito bem planificado. Por exemplo, há uma organização que quer que nós façamos

quatro sessões gratuitamente na organização dela sobre esta questão da higiene pessoal, da imagem, da pobreza menstrual. Geralmente nós vamos, porque sabemos que a seguir essas mulheres são atendidas depois aqui. A questão é que não há financiamentos para cobrir todas estas despesas. Quem gasta o depósito, não é? As deslocações, porque acabamos por ir, porque é nosso parceiro, porque achamos que faz sentido, mas acho que esta parte, depois comunicarmos o que fizemos, porque é que fizemos, de onde fomos, formar voluntários para irem quando nós não conseguimos ir. Portanto, depois há assim um trabalho que eu acho que não é muito reconhecido. E eu estava a falar da planificação, por exemplo, essa associação contacta-nos, mas não nos diz um plano anual: “Eu quero que vocês venham em maio, abril e junho, mas eu faço um plano anual de atividades. Pronto, eu sei que mais ou menos, em média, há meses que tenho muito trabalho deste género, mas percebe o que eu estou a dizer? Não há uma planificação, o que depois para as organizações, que já têm poucos recursos, é muito difícil organizarem-se, para não falhar. Acho que aí o terceiro setor precisa de estar mais estruturado e também acho que tem de perceber melhor a palavra, o que é ser parceiro uns dos outros. Ser parceiro não é só pedir, porque podes fazer e eu não posso. Ser parceiro é depois ajudar-nos a partilhar recursos, de certa maneira. Eu não tenho uma carrinha, vou pedir uma carrinha a outra instituição porque preciso de fechar o carregamento, que já aconteceu, nós não temos carrinha, temos que alugar uma carrinha para ir buscar umas doações. E se outra instituição pudesse fornecer... ajudar, não é? Pronto, mas isso não existe. Eu sei que muitas empresas tentam fazer isso, e provavelmente a SIC Esperança também, fazer com que os recursos partilhados sejam uma realidade, mas não são.

Entrevista 09:

Q: Eu gostava, primeiramente, de lhe perguntar qual é que é a missão da Casa Seis e de que forma é que esta missão se concretiza nas diferentes áreas de atuação da IPSS?

R: A principal missão da Casa Seis é principalmente a integração. Nós somos uma associação de desenvolvimento comunitário. E a principal missão da Casa Seis é, claramente, a integração desta comunidade no seu meio, mas na lógica do empoderamento e do respeito aos direitos humanos, que é como plano de fundo da nossa atuação. Em termos da atuação, nós atuamos no território de Mira-Sintra, trabalhamos com famílias muito desafiadas, com famílias que foram aqui realojadas e que têm como *handicap* principal essa questão de serem descendentes de imigrantes, de serem já de diferentes origens, de diferentes culturas. Temos como principal missão a defesa e a expansão dos direitos humanos e, principalmente, da dignidade da pessoa. E isso quando trabalhamos na questão da legalização, das pessoas terem habitação, terem direito a uma educação de qualidade e de forma equitativa. Trabalhamos com as crianças e com os jovens, não somos escola, não somos educação formal, mas trabalhamos para que elas tenham a mesma igualdade de oportunidade que as outras crianças, que têm determinados apoios e uma família de suporte, materiais e tudo isso. Portanto, acima de tudo, a nossa missão é promover a dignidade das pessoas.

Q: Gostava de lhe perguntar também como é que se iniciou o processo de colaboração entre a Casa Seis e a SIC Esperança?

R: Nós trabalhamos a primeira vez com um projeto donativo de materiais de higiene pessoal para bebês e já tivemos outras participações da SIC Esperança em alguns projetos nossos. Mas é assim, nós fizemos 25 anos agora e penso que essa interação com a SIC Esperança iniciou há mais de 15 anos e que tivemos esse apoio da SIC Esperança em alguns dos nossos projetos. Já há algum tempo que não temos alguma ligação, mas eles apoiaram-nos, por exemplo, fazendo donativos de ingressos para o Rock in Rio, onde tivemos a oportunidade de levar as nossas crianças e os nossos jovens e de outra forma eles não poderiam ter acesso a essa demonstração de cultura, à música, que é um valor muito grande para os nossos jovens. E através da SIC Esperança foi possível fazer isso.

Q: A ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa contribuiu para a tomada da decisão de colaborarem com a SIC Esperança?

R: Normalmente aceitamos todo tipo de apoio que seja positivo, que venha melhorar e que venha beneficiar a nossa intervenção. E principalmente naquela altura falava-se muito na responsabilidade social e cada vez mais fala-se na responsabilidade social. Então nós vimos, **(RP)** nós identificamos a intervenção da SIC de uma forma muito positiva por ser quem é, por ser uma empresa de nome, uma empresa de comunicação social, uma empresa que tem o seu valor, o seu valor social **(RP)**. E aceitamos de bom grado. Na altura não pensamos sequer que fosse uma empresa e tudo isso, mas era uma altura em que nós estávamos efetivamente a ganhar mais apoios e estávamos com poucos projetos e precisávamos de mais suporte para desenvolver atividades e sim, aceitamos o apoio e consideramos bem-vindo. **(NIC)** Mas não pesou o facto de ser o grupo Impresa, se viesse talvez de outro tipo de empresa, também seria bem-vindo, isso é a verdade. É sempre uma decisão estratégica, nós sabemos que aquele apoio vai ser uma mais-valia, vai contribuir para determinada causa **(NIC)**. No caso concretamente dos ingressos do Rock in Rio, era uma coisa que os nossos jovens ambicionavam muito, mas ninguém tinha capacidade financeira, os pais não tinham capacidade financeira, a casa Seis não tinha capacidade financeira. Então vimos isso, facilmente, como uma grande oportunidade para os nossos jovens.

Q: Considera que a comunicação da SIC Esperança transmite uma ideia clara e transparente sobre os objetivos da IPSS?

R: Hoje em dia eu penso que há menos visibilidade dos projetos. Eu penso que já houve uma altura em que eu sabia muito mais o que a SIC Esperança fazia e em que projetos atuavam. Até porque essa colaboração da SIC foi naquela altura e atualmente não está muito presente. **(NCC)** Há muito tempo que nós não temos efetivamente a colaboração da SIC Esperança em algum projeto nosso ou qualquer tipo de projeto com a SIC **(NCC)**. Mas eu sinceramente penso que já houve mais visibilidade e hoje em dia eu vejo menos. Apesar de acompanhar muito a questão dos projetos sociais, das instituições que têm relevância e que têm apoio. Até porque, sinceramente, e **(PN)** eu vou ser muito sincera nisso, eu penso que

essas grandes empresas acabam por apoiar mais outras entidades que já têm grande visibilidade e às vezes que já têm até muitos recursos, mas isso acaba por dar visibilidade. Apoiar uma (nome de instituição), que já é uma coisa conhecida, apoiar uma (nome de instituição) ou uma coisa assim, do que uma Casa Seis, que é uma instituição muito recatada no conceito de Sintra e muito pouco conhecida a nível nacional. Às vezes esse apoio não tem relevância a nível da publicidade que a própria SIC Esperança precisa. Então isso, de certa forma, não é positivo para as pequenas instituições, porque as grandes instituições, reconhecidas, têm muitos apoios, dado que também quem apoia quer dar visibilidade ao seu apoio. Isso cria uma injustiça aqui em relação a quem está no terreno, não é? (PN).

Q: Como é que avalia a comunicação da SIC Esperança relativamente à experiência concreta de apoio que receberam? Não sei se houve ou não comunicação relativamente ao apoio?

R: (FDC) Eu não me lembro de ter sido dada qualquer tipo de relevância em relação a isso. Por exemplo, na comunicação social, não. Eu lembro-me claramente, que a diretora da SIC Esperança foi lá connosco ao Rock in Rio, entregou- nos os bilhetes, esteve lá connosco, mas, por exemplo, nenhuma criança foi entrevistada, nenhum dos jovens foi entrevistado. Não houve impacto a nível comunicacional para fora da instituição (FDC). Não houve, mas nós que estamos no setor social, muitas vezes damos muito pouca importância a isso então, passa despercebido. Eu sei que há outras instituições, outras associações, cujo marketing, cujo aparecer é muito importante, justamente porque é uma oportunidade de cativar mais apoios e tudo isso. É um facto, não é? Mas nós às vezes não vamos atrás disso. Muitas vezes é mais no momento que a gente precisa, vai, questiona, procurar, faz uma candidatura ou outra. E, naquele momento, não lembro de ter sido dada muita relevância a isso. Nós nunca fomos questionados ou expostos a nada.

Q: A partilha de testemunhos de outras instituições ou experiências sobre o papel da SIC Esperança contribuiu para quererem receberem o apoio da SIC Esperança?

R: Nós não ponderamos o facto de outras instituições serem apoiadas e aparecerem na altura. Chegou-nos a oportunidade, nós aceitamos. Vimos aquilo, exatamente como eu disse, como uma oportunidade. Nós não julgamos ou avaliamos aceitar ou não aceitar por qualquer motivo. A nossa lógica foi vamos agarrar nisso que precisamos disso nesse momento, vem em boa hora e é muito positivo que haja alguém, uma instituição, uma entidade, uma empresa que esteja a apoiar.

Q: Após receberem o apoio da SIC Esperança sentiram vontade ou partilharam a vossa experiência com outras instituições ou pessoas?

R: Sim fazemos isso, porque para já nós fazemos um relatório final todos os anos e relatamos, todos nós destacamos todos os nossos apoios, quer sejam apoios já pensados ou apoios que nos surgem. Portanto, a nossa comunidade sabe, sabe a origem, sabe o fim, o que foi feito, o impacto que teve. Os jovens dão depoimentos, falam nas assembleias gerais da instituição. Portanto, a nível de dentro da comunidade, sim. E (CCBB) destacamos muito o apoio da SIC Esperança, que é justamente uma entidade conhecida, aliada a uma empresa

conhecida, tudo isso. E a nível de parcerias, sempre que há, por exemplo, reuniões do Núcleo Executivo ou do CLAS em Sintra, onde as instituições falam sobre formas de apoio que tem, que tipo de empresas ou não empresas apoiam, na altura nós destacamos o apoio da SIC Esperança com essa importância que tem de ter sido uma SIC a apoiar-nos e até falamos com aquela admiração. Como é que uma instituição tão pequena chega a nos uma SIC? (CCBB) E, claro, criamos alguma expectativa de que fosse um trabalho de continuidade e que tivéssemos mais apoio. Não se configurou dessa forma como nós pensamos, mas naquela altura não desvalorizo, valorizo imenso, foi um apoio fundamental. (CEP) Inclusive, no outro projeto que nos apoiaram, que foi esse donativo de produtos de higiene, veio até a Presidente da SIC Esperança, veio uma atriz, a Andreia Rodrigues, vieram aqui à Casa Seis e foi muito bom porque eram as pessoas da televisão a entrar na Casa Seis. E isso teve mais alguma relevância, até algum impacto, porque entregaram diretamente os produtos às mães que estavam cá com os seus filhos. A Casa Seis fez uma apresentação de dança com as nossas crianças e as nossas jovens. Portanto, foi uma festa, foi um momento assim para a comunidade de “Estas pessoas vem aqui, vêm ver-nos, ver a nossa comunidade, vêm apoiar-nos. E encheu-nos a todos de muito orgulho. E tiraram fotografias com a artista e com todos. E isso é bom, isso é bom porque desmistifica um pouco essa questão do outro mundo, o mundo da televisão. São pessoas reais, são pessoas que têm sensibilidade, são pessoas que até vêm aqui e dão o seu apoio (CEP). Então, esse momento teve alguma mais relevância do que propriamente a ida ao Rock in Rio. Os jovens gostaram muito desse momento e ficou para a vida. Partilhamos sempre que possível, sim.

Q: No seguimento da sua resposta, gostava de lhe perguntar se a presença de celebridades nas campanhas e ações da SIC Esperança, se torna os projetos mais credíveis ou apelativos para a vossa instituição?

R: Sim, essa foi a nossa única experiência. Mas, por exemplo, nós temos aqui o Festival da Juventude, que é um festival anual em que (ACE) muitas vezes nós já desafiámos atores e pessoas porque ver um apresentador, ver alguém, não só chamaria mais pessoas, seria mais atrativo. como as pessoas veriam com muito mais dignidade, com muito mais... “olha, é apoiado, tem a presença do fulano tal, tem aquela figura importante.” E, claro, a questão das celebridades atrai muito (ACE). (CEP) E atrás das celebridades vem outras coisas que são positivas para as instituições e para o setor social. Às vezes, atrás das celebridades vem confiança, vem mais apoios, vem mais dinheiro (CEP). E estas instituições, como a Casa Seis, não só a Casa Seis, são instituições que dependem claramente de apoios, de donativos, de uma visibilidade superior àquilo que consegue ter com o seu trabalho, que é extremamente digno e importante, mas não aparece no telejornal. Não aparece o Festival da Juventude, que é todo organizado por jovens, dos 14 aos 24 anos, organizam tudo. Nós temos o Festival da Cachupa, que é um festival de comida africana que é feito pelas mulheres da comunidade, vender, vir as compras, confeccionar, servir a cachupa. É aqui que vamos buscar algum rendimento, é a nossa sustentabilidade. Muitas vezes é o dinheiro angariado que dá para fazer o próximo festival, a próxima atividade. Mas se fosse uma coisa que tivesse um

suporte de marketing, de uma figura pública ou de uma celebridade, teria um outro impacto, de certeza.

Q: Gostava de lhe perguntar se forma desafiados a participar ou a contribuir com conteúdos de comunicação no âmbito do apoio que receberam, por exemplo, vídeos ou testemunhos?

R: Não, não fomos.

Q: Considera que a partilha de resultados de impacto por parte da SIC Esperança sobre os seus projetos, tem um papel na vossa perceção sobre a transparência e credibilidade da instituição?

R: Como eu lhe digo, eu penso que qualquer comunicação contribui sim. Se alguém faz, se uma instituição, se uma empresa faz alguma coisa e mostra para a comunidade em geral o impacto que teve, muitas vezes nós interpretamos do tipo, faz para aparecer, faz para mostrar que fez. Mas às vezes é real. (OICI) Se a SIC nos diz, olha, nós demos bolsa de estudos para não sei quantos jovens que foram fazer isto, ou se apoiamos o projeto tal a construir uma sala de atividades, ou isso, e se isso for real, quem recebe, confirma, corrobora, passa a palavra (OICI). Não se pode dizer o que não existe. É como eu digo, eu vejo menos, mas também eu sou muito, tenho muito aquela lógica de que quem faz nem sempre faz para mostrar. E às vezes eu avalio essa timidez em relação a mostrar o que faz, como a gente faz por fazer e não é para aparecer. Mas se calhar não, (OICI) se calhar é importante também mostrar mais o que se faz (OICI). Olha, no Brasil tem uma coisa que era o projeto Criança Esperança, que é um dia inteiro em que não só faz um monte de apresentações artísticas, uma série de coisas, mas que levou justamente as crianças, os jovens de determinados projetos da área da música, na área da educação, na área de determinado desporto, para dar o seu testemunho. Muito nos moldes do que é feito com SIC Esperança, ao mesmo tempo que está sendo mostrado, faz recolha de donativos. Você telefona e doa não sei quanto. E penso, mas eu nunca mais vi isso. Eu não me lembro de ver mais na televisão esse modelo. E este é um modelo que, durante aquele dia, todo o dinheiro que é recolhido é repassado para os projetos e no ano seguinte é retroalimentado. Ou seja, no ano seguinte mostra o que foi feito com aquele dinheiro que foi doado no dia do programa. É uma forma de repassar e dizer, ok, vocês doaram, mas foi para isto e está aqui o resultado. E lá está é muito na questão do apoio a questões artísticas. (OICI) Tudo isso, quem dá, vai dar no próximo ano, porque tem credibilidade. É importante mostrar sim (OICI).

Q: Gostava também de lhe perguntar não sei se costumam acompanhar o que é que a SIC Esperança publica nas redes sociais, mas se o papel da comunicação da SIC Esperança nas redes sociais contribui para a construção da vossa perceção sobre a instituição.

R: Sinceramente, não costumamos acompanhar.

Q: De que forma é que o apoio da SIC Esperança foi ao encontro do que era esperado pela vossa instituição?

R: Na altura foi totalmente, 100% ao encontro daquilo que nós esperávamos. Esses jovens hoje já são pais e mães, mas passaram por esta experiência de uma forma tão positiva. Sempre que nos encontramos ou... Normalmente voltam a falar, ah, quando fomos ao Rock in rio. Este tipo de apoio é uma coisa muito importante. Na altura, foi completamente ao encontro daquilo que esperávamos porque é uma coisa que os jovens pensavam muito. Esses jovens, se calhar muitos deles só foram a esse festival na vida. Então são memórias, são experiências, são vivências que sem o apoio da SIC, eles não poderiam ter. E nós também não poderíamos dar. Seria imprescindível na vida deles? Não, se calhar imprescindível não era, mas foi um momento fascinante para aqueles jovens. E foram, não sei se foram 20 jovens, ainda foi assim um grupinho significativo.

Q: Como é que perspectiva o futuro da colaboração com a SIC de Esperança?

R: Para já queria retomar essa colaboração. Porque foram experiências já todas passadas, passadas no tempo e (NCC) atualmente não temos tido nenhum tipo de apoio da SIC. A SIC Esperança não nos chega facilmente. Eu tenho o contacto da diretora executiva que ainda se lembra de nós e que ainda está lá e que às vezes eu preciso de alguma coisa e falo, mas não tem sido uma figura presente efetivamente na nossa instituição (NCC). Então também a expectativa de futuro é que houvesse mais essa presença. Isso seria importante também para nós.

Q: Para finalizar a entrevista, gostava de lhe perguntar quais são principais desafios enfrentados atualmente pelas instituições pertencentes ao terceiro setor, cujo foco é a solidariedade?

R: Olha, primeiro e segundo e terceiro são os recursos. Principalmente a questão dos recursos humanos. Nós estamos num momento em que nós somos subsidiados pelo Estado. Nosso apoio vem diretamente do Estado pela segurança social. Somos um centro comunitário e um centro de apoio familiar e aconselhamento parental. São as duas respostas sociais que nós temos. Como centro comunitário, a nossa resposta direta é trabalhar com a comunidade. E trabalhar com a comunidade nas suas carências, as suas necessidades, as suas aspirações e isso é muito versátil. Porque enquanto é um tipo de necessidade, no outro já é outra necessidade. E é uma necessidade crescente e nós não temos capacidade, por exemplo, de alargar os nossos recursos. Nós trabalhamos com mais de 500 famílias e nós temos uma equipa fixa de 8 pessoas. É muito pouco para a necessidade que nós temos. Por exemplo, agora eu estava de férias e tive uma pessoa que precisou de sair e eu tive que vir para preencher o lugar dessa pessoa. Se sai uma peça, tem que entrar outra. Nós trabalhamos assim no limite. Nós estamos acompanhando atualmente 64 crianças e jovens. Nós estamos efetivamente no trabalho com 3 técnicos depois com 4 ou 5 voluntários. E pessoas de um projeto, do programa Escolhas, que quando o projeto acabar essas pessoas não ficam. Porque nós não temos capacidade de as absorver e todas as atividades ligadas ao projeto caem. Então, é um jogo de todos os dias. A questão dos recursos humanos, financeiros, materiais, é uma necessidade mesmo gritante para Casa Seis e para toda a instituição pequena e média.

E principalmente as que trabalham nos contextos mais desafiados, com populações mais desafiadas a nível das suas necessidades.

Entrevista 10

Q: De que forma se iniciou o processo de colaboração entre a vossa escola, no caso, e a SIC Esperança?

R: Nós, na altura, recebemos um e-mail, diretamente até por parte da SIC Esperança. Tanto quando percebi, já era costume, por vezes há este tipo de apoios, mas passa primeiro pelo município ou até mesmo pelo agrupamento. Entretanto, nós, como associação, acabámos por receber diretamente esse e-mail e foi aí que surgiu a oportunidade. O grupo, a direção, achou que poderia ser uma mais-valia e decidimos arriscar.

Q: Como é que descreve o apoio que foi recebido pela instituição SIC Esperança?

R: (CPS) A melhor descrição que lhe posso dar é que realmente isto, até aqui para toda a gente, para a comunidade escolar, para as pessoas da freguesia, até em termos de município e agrupamento, foi um apoio extraordinário para nós, porque realmente era uma lacuna que nós tínhamos aqui na escola (CPS). Este apoio veio contemplar a instalação de uma cobertura exterior, que realmente dá muito jeito quando os miúdos chegam à escola, descarregar os miúdos, carregá-los ao final do dia, até mesmo em termos de recreio. Eles estão super contentes, podem brincar cá fora em alturas que antes não podiam. O apoio foi no âmbito do projeto Dinheiro Miúdo para os Miúdos, a fim de melhorar as condições da nossa escola.

Q: Queria perguntar-lhe se a ligação da SIC Esperança ao Grupo Impresa contribuiu ou não para tomarem a decisão de receberem o apoio da instituição?

R: Sim, claro, é assim. Sabemos que realmente, é como eu estava a explicar, nós sabemos que um apoio desta dimensão, sabemos que não foi nada barato, e sabemos que foi um esforço enorme também por parte da SIC Esperança para nos conseguir ajudar realmente com esta situação, com este apoio. Ainda foi um bocadinho dispendioso, e claro, tentamos arriscar a nossa sorte, não é?

Q: Considera que a comunicação da SIC Esperança transmite uma ideia clara e transparente sobre aqueles que são os objetivos dos projetos da SIC Esperança.

R: Sim, sim.

Q: Como é que avalia a relação entre a comunicação da SIC Esperança e a experiência concreta do apoio que receberam?

R: (CCC) Acho que existe coerência entre o apoio e a comunicação (CCC).

Q: A partilha de testemunhos, histórias, experiências de outras instituições ou de outras associações, contribuiu para a vossa decisão sobre receber ou não o apoio da SIC Esperança?

R: Nós fomos dos primeiros, não é? Mas sim, mesmo em termos, eu tenho acompanhado as outras campanhas e claro, (VPC) acabamos sempre por divulgar e enaltecer aquilo que foi feito para nós (VPC). E sim, faz muito sentido e acho que a SIC Esperança tem estado muito acima da média e conseguiu cativar realmente a nossa atenção.

Q: Após receberem o apoio da SIC Esperança acabaram por partilhar a vossa experiência com outras pessoas ou instituições?

R: Sim, claro que sim, sem dúvida. (POD) Eu penso que agora estará para breve a divulgação, uma divulgação ainda maior, visto que vamos ter a visita da entidade à nossa escola no mês de setembro (POD).

Q: A presença de celebridades nas campanhas da SIC Esperança tornou os projetos mais credíveis ou apelativos para a vossa instituição?

R: (ACE) Sim, eu acho que sim. Na minha opinião é quase inevitável que as pessoas olhem com outros olhos para uma campanha que seja potenciada por uma pessoa que é conhecida. Toda a gente diz, olha o fulano X ou Y, do que se for alguém que não tenha um certo peso mediático, digamos assim. Acho que ajuda bastante (ACE).

Q: Considera que a presença de narrativas na comunicação dos projetos da SIC Esperança contribui para tornar os projetos mais credíveis junto da vossa instituição?

R: Sim, eu acho que sim.

Q: A partilha de resultados e histórias de impacto por parte da SIC Esperança contribuiu para uma perceção mais transparente do apoio recebido?

R: Sim.

Q: Foram desafiados ou não a participar com conteúdos de comunicação, por exemplo testemunhos ou imagens no âmbito do apoio que receberam por parte da instituição?

R: (HPIPT) Sim, nós fizemos algumas entrevistas e penso que ainda não tenha terminado por aqui, não é? Mas acho que é muito bom, nós darmos o nosso testemunho, acho que acaba por ter outro peso, acaba por ter mais influência até em outras instituições que estejam a ponderar concorrer ao apoio. E acho que isso faz todo o sentido e acho bem que seja feito dessa forma. (HPIPT)

Q: Qual o papel da comunicação da SIC Esperança nas redes sociais na construção da vossa perceção sobre a instituição?

R: (ECDS) Costumo acompanhar regularmente o que vão partilhando e acho que sim, acho que ajuda sempre a ter uma perceção mais positiva da SIC Esperança e a estarmos mais próximos da organização (ECDS).

Q: De que forma é que o apoio da SIC Esperança foi ao encontro daquilo que era esperado pela vossa instituição quando concorreram?

R: **(CPS)** Foi muito, um projeto que muita gente falava nele, já se falava nisto há mais de 20 anos e nunca se tinha conseguido um projeto, nunca se tinha conseguido arranjar uma solução para aquela escola no sentido de arranjar esta cobertura. Não havia grande espaço de recreio, existia apenas um corredor onde as crianças brincavam um bocadinho nos intervalos, tanto é que há uns anos atrás, eu recordo-me, talvez uns 15 anos, as crianças tinha, aulas ainda num pavilhão de madeira que estava ao lado do edifício que existe agora e depois acabou por ser inutilizado e acabaram até por demolir esse pavilhão. Eram as condições que nós tínhamos e este apoio foi realmente, sem dúvida “um balão de ar fresco” para esta escola e foi muito bom mesmo **(CPS)**.

Q: Como é que perspectiva a colaboração com a SIC Esperança no futuro:

R: É assim, há sempre espaço para melhorar, há sempre, acredito, oportunidade, mas eu acho que nós já estamos gratos por isto e acho que se todos os outros que se calhar estão na mesma situação que nós ou se calhar ainda pior se tiverem essa oportunidade de recebe apoio da SIC Esperança. Muitas vezes é melhor darmos oportunidade a quem realmente precisa de algo mais importante. Para nós foi mesmo muito bom porque realmente era mesmo necessário. **(ACS)** Agora, há outras questões que eu acompanhei de outras edições. Lembro-me de outra escola, acho que até foi no nosso concurso, que solicitou um desfibrilhador e acho que são apoios que realmente às vezes não estão muito ao alcance de certas escolas, por isso se todos contribuimos um bocadinho, acabamos sempre por conseguir essas coisas que hoje em dia são indispensáveis nas instituições escolares **(ACS)**.

Entrevista 11

Q: Quais é que foram as suas principais motivações para participar como voluntário nas iniciativas solidárias da SIC Esperança?

R: Eu ia dizer que fui obrigado. Não, não foi uma das motivações, só aquela de voluntariado, **(MVC)** do espírito de ajudar as outras pessoas, foi essa principal motivação. Porque, é claro que a SIC Esperança tem sempre este espírito de ajuda. Por diversas razões, nunca me apercebi em outros locais para realizar ações de voluntariado. E aproveitei, uma vez que é uma entidade, uma instituição, um grupo, juntou-se o útil ao agradável **(MVC)**.

Q: Quais é que foram o tipo de ações de voluntariado em que participou?

R: Eu acho que da SIC Esperança já participei em todas. À exceção de duas, que foi uma num jardim e outra de recuperação. De resto, foram a todas as ações voluntariadas da SIC Esperança, eu já estive presente em todas. À exceção destas duas.

Q: Que tipo de ações foram aquelas em que esteve presente?

R: Foram quase tudo, reconstrução de instalações. Tivemos também aqui uma do jardim, a Horta Solidária, que já desapareceu. No fundo foram mais recuperação e requalificação de algumas instalações.

Q: Como é que ficou a conhecer as atividades de voluntariado da SIC Esperança?

R: (CCIS) Através dos emails que a SIC Esperança envia, a convidar as pessoas a participar e o conhecimento direto, claro (CCIS). Por isso, e adianto já que não sou só eu. (IPCBB) Eu já convenci, basicamente, os meus filhos, a minha nora, os meus filhos (IPCBB).

Q: Sente que a comunicação informal entre os colegas faz com que outros colegas se sintam motivados a participar?

R: (IPCBB) Sim, sim, sim (IPCBB)! Quer dizer, podiam ser mais, podemos ter mais adesões. Por diversas razões, há muita gente que não adere.

Q: Gostava também de saber como é que descreve o impacto pessoal e ou profissional da sua experiência como voluntário na SIC Esperança?

R: No meu caso, não trazem as alterações ao que eu tenho feito, ou aquilo que eu tenho participado na experiência. E não é por causa disso que em termos profissionais, que o que eu faço aqui dentro, tem melhorado. Já sou assim, portanto não é por causa disso que vou alterar a minha forma de estar. (EVC) Portanto aqui é claro que a gente tem uma relação diferente. Ao participar as pessoas olham-nos já de outra forma. Já sabem, se eu colaboro nestas situações é provável que eu também ajude em outra (EVC).

Q: Queria também saber se a forma como a SIC Esperança comunica, por exemplo, o impacto dos seus projetos, a nível de números, histórias e testemunhos, se influenciou ou não a sua decisão para participar como voluntário?

R: (TICCI) Sim, foi sim. Ah, eu esqueci de referir-lhe há pouco, porque agora estava-me a lembrar que nem todas foram expressada, houve ações de voluntariado de ajuda à Ucrânia (TICCI). (ESS) E a propósito disso, exatamente, da forma de comunicar a SIC Esperança e apresentar a história, qual era o objetivo, a quem é que se destina, o que é que vamos proporcionar ou melhorar no futuro. Tem grande influência (ESS). (VPC) Uma destas é o da Ucrânia, que foi quando eu consegui convencer a família, que começou toda a participar nas ações. Tivemos a de Pedrogão Grande, e sei que o meu filho foi de férias mais tarde para poder participar, tal como a minha nora (VPC). E também aquelas ações que envolvem crianças, por exemplo em casas de acolhimento. A forma como a SIC Esperança comunica e diz qual é o objetivo do voluntariado, o que é que vão

Q: Queria também compreender se para além da família, que já referiu, que conseguiu convencer a vir para as ações de voluntariado da SIC Esperança, se também transmitiu a sua experiência a outros colaboradores do grupo?

R: (VPC) Sim, tenho transmitido (VPC), mas não tenho conseguido influenciar ninguém. A não ser alguns que já têm participado e continuam a participar. Porque aí eu tenho cuidado de transmitir o impacto da matéria e têm ido, é o caso do Jorge, do Martins, que têm ido sempre. Mas de resto aqui dentro, eu não consigo influenciar ninguém.

Considera que a presença de narrativas na comunicação dos projetos da SIC Esperança contribuiu para despertar um pouco a emoção e a atratividade com as causas que a SIC

Esperança procura responder? Contribui bastante, sim. (ESS) Pegando na história de Pedrogão Grande, eu lembro-me que a forma como eles comunicaram, aquela que foi a catástrofe, os incêndios, levou muita gente a participar. E nessa altura pessoas que eu nunca tinha visto nas ações da SIC Esperança, participaram. Pela catástrofe, mas também pela forma como a SIC Esperança fez chegar a comunicação aos trabalhadores (ESS) (AMS) Então, acho que a existência dessas narrativas contribuem para que as pessoas compreendam melhor e estejam mais conscientes dos desafios sociais da instituição (AMS).

Q: Considera que a SIC Esperança é uma instituição credível, enquanto mediadora de recursos e projetos capazes de impactar positivamente a sociedade.

R: (CP) Eu acho que é. Ainda por mais, sendo do Grupo (CP), eu tenho a ideia que sim. (CS) É uma instituição credível (CS), não tenho nada contra. Agora, lá fora, não sei a opinião das pessoas.

Q: Enquanto colaborador do Grupo Impresa, considera que o seu envolvimento como voluntário na SIC Esperança contribuiu para reforçar a sua perceção relativamente àquela que é a reputação do grupo e à forma como o grupo exerce a sua responsabilidade social?

R: Sim, enquanto colaborador, sim. (CS) Senão também não participava. Se achasse que não era credível, não tinha participado. Eu acredito nas pessoas que trabalham na SIC Esperança, portanto eu continuo a participar, sim (CS).

Q: Gostava de perceber se considera que as ações de voluntariado corporativo promovidas pela SIC Esperança estão alinhadas com aqueles que são os valores e comportamentos do grupo Impresa?

R: (PRSCG) Eu espero que sim, que a contribuição da SIC Esperança tenha esse objetivo. E seguindo também a ideia de que somos todos iguais, todos precisam de oportunidades e há mensagens que nos levam em si mesmo a este entendimento, que a SIC Esperança também vai ao encontro das palavras espalhadas nas paredes do grupo Impresa (PRSCG).

Q: Sente-se motivado a participar noutras ações futuras de voluntariado da SIC Esperança?

R: (CC) Enquanto cá estiver sim (CC). (EVC) E também espero que quando me for embora, tenham o cuidado de me perguntar se quero ou não participar (EVC).

Q: Gostaria de continuar a participar mesmo que já não esteja a trabalhar no Grupo Impresa?

R: (CC) Sim, sim, sim! Sinto que gostava de continuar a participar e podem contar comigo também (CC).

Q: Sente um envolvimento diferente com outros colaboradores do grupo Impresa após ter realizado ações de voluntariado com esses mesmos colaboradores?

R: A minha relação? Não participei nas ações de voluntariado da SIC Esperança por me aproximar mais de outros colaboradores. Sempre fui assim, sempre ajudei. (EVC) E lá está

as ações da instituição SIC Esperança, foi sempre com a ideia de que gostava de participar e aproveito o facto de pertencer ao grupo Impresa para o fazer. Eu gostava de fazer voluntariado e às vezes não sabemos como. O banco tem um impacto inteligente e criativo e eu gosto de participar como voluntário. Aqui é mais fácil, há menos desculpas que me façam não participar. Está à mão de semear e é fácil (EVC). Por exemplo, também sou doador de sangue, costumo doar duas vezes por ano, por exemplo dá-me jeito que a carrinha me venha buscar para evitar deslocações, essas facilidades também fazem alguma diferença, facilitam a participação.

Q: Há alguma ação de voluntariado da SIC Esperança que acabou por ter conhecimento após a ação ter decorrido?

R: Eu acho que não, chegaram todas. Não me recordo de alguma me ter passado ao lado.

Entrevista 12:

Q: Quais é que foram as suas principais motivações para participar como voluntário nas iniciativas solidárias da SIC Esperança?

R: As minhas principais motivações, primeiro, é ter oportunidade, ter sido dada a oportunidade para fazer voluntariado, então isso é quem está responsável pela SIC Esperança pela tentativa de arranjar pessoas para voluntariado. (MCIS) Eles são muito queridos e convenceram-nos também a poder integrar esta equipa de voluntários. Isso é a minha primeira motivação, porque se eles não viessem ter comigo, se calhar no dia-a-dia, com tanta chatice, a pessoa não pára para pensar como pode ajudar (MCIS). E depois, também (MVC) uma das principais motivações é para conseguir dar um pouco e melhorar a vida de quem não tem tantas condições para ter um bom futuro, não é? (MVC)

Q: Como descreve o tipo de ações de voluntariado em que participou?

R: Eu estive numa reconstrução de uma escola, de um ATL, era mais um ATL, aqui ao pé, em Laveiras, e era num bairro social, onde a casa por fora estava toda pintada, mas por dentro não tinha as condições ideais para os meninos que depois da escola iam para lá fazer ATL. Então, isso foi muito engraçado. Outra que nós fizemos também, ah, uma que eu gostei imenso foi Pedrógão Grande, foi depois de destruição de vários sítios, por causa dos incêndios. Nós fomos lá para dar um pouco, para construir um centro, que era tipo um centro social, para poder dar àquelas pessoas um pouco daquilo que elas perderam.

Q: Como ficou a conhecer as atividades de voluntariado da SIC Esperança?

R: (IPCB) É sempre através das minhas colegas, que sabem que nós aqui no marketing estamos sempre dispostas, e normalmente levamos muita gente, porque há muita gente que quer participar, então elas normalmente vêm sempre cá pedir, ou dizer, ou às vezes também (CCIS) (IPCB) os recursos humanos mandam as newsletters da SIC Esperança, e nós temos conhecimento (CCIS).

Q: Então considera que a comunicação interna é clara, da SIC Esperança, é clara na promoção das atividades?

R: (FCIS) Eu acho que devia ser mais frequente, e acho que devia ser mais intensa, mais arranjada. (FCIS)

Q: Considera que a comunicação interna da SIC Esperança é clara na promoção das atividades de voluntariado?

R: Eu acho que devia ser mais frequente, e acho que devia ser mais intensa, mais arranjada. Eu acredito que seja muito complexo criar situações destas, mas se calhar podia os funcionários da Impresa, eu acho que têm muito mais para dar, e acho que devia haver um grande investimento em arranjar voluntários cá dentro.

Q: Sente que uma abordagem direta da SIC Esperança relativamente às ações de voluntariado, potencia a sua adesão?

R: (PPADV) Eu acho que sim (PPADV).

Q: Como descreve o impacto pessoal e/ou profissional da sua experiência de voluntariado com a SIC Esperança?

R: Só me lembro da palavra em inglês, mas sinto-me “*fulfilled*”, (EVC) enche-me o coração e sinto-me muito realizada quando isso me acontece, quando eu consigo dar ou fazer uma diferença na vida de outra pessoa (EVC).

Q: A forma como a SIC Esperança comunica o impacto dos seus projetos (números, histórias, testemunhos) teve influência na sua decisão de participar como voluntário?

R: Eu acredito que se não fosse impactada primeiro pelas pessoas que vêm falar sobre isso e pedir, se não fosse isso, eu se calhar seria impactada. (NTIC) Imagina, isso dos números e isso, eu nem tomo muita atenção porque eu já estou convencida, eu não preciso de ser convencida (NTIC).

Q: A comunicação informal entre colegas desempenhou algum papel na sua motivação para participar nas atividades de voluntariado SIC Esperança?

R: (IPCBB) Sim, porque normalmente, imagina, há um projeto num sábado, não sei onde e a pessoa pensa: “acordar cedo, sábado é o dia que eu faço as compras”, mas depois os colegas dizem: “vamos como grupo, vá lá! Vamos todos” e acabamos efetivamente por nos convencer uns aos outros (IPCBB).

Q: Após participar em ações de voluntariado SIC Esperança, transmitiu a sua experiência a outros colaboradores do grupo Impresa?

R: (VPC) Sim, transmito sempre (VPC).

Q: Sente vontade de voltar a participar em futuras iniciativas de voluntariado promovidas pela SIC Esperança?

R: (CC) Sim sinto! (CC)

Q: A existência de narrativas nas campanhas solidárias da SIC Esperança contribuiu para que compreendesse melhor e estivesse mais consciente dos desafios sociais que a instituição procura conhecer?

R: Sim, sim contribuem!

Q: A presença do *storytelling* na comunicação dos projetos SIC Esperança contribuiu para despertar a sua emoção, atratividade para com a causa, promovendo o seu envolvimento?

R: Acho que sim!

Q: Considera ou não que a SIC Esperança é uma instituição credível enquanto mediadora de recursos e projetos capazes de gerar um impacto positivo na sociedade?

R: (CS) Eu acredito que sim, eu não tenho dúvidas (CS).

Q: Considera que o seu envolvimento como voluntária na SIC Esperança contribuiu para reforçar a sua perceção relativamente à reputação ou credibilidade do grupo como agente de responsabilidade oficial?

R: Sim, ajudou muito. Subiu assim um degrau.

Q: A sua participação em ações de voluntariado corporativo levou-o a perceber a solidariedade promovida pela organização como mais autêntica?

R: Sim, sim, sim!

Q: Considera que essa autenticidade aumenta a legitimidade da organização?

R: Acho que sim!

Q: Considera que as ações de voluntariado corporativo promovidas pela SIC Esperança estão alinhadas com os valores e comportamentos do grupo Impresa?

R: Eu não tenho dúvidas.

Entrevista 13:

Q: Quais foram as suas principais motivações para participar como voluntária nas iniciativas sociais da SIC Esperança?

R: (MVC) A minha principal motivação foi, primeiro, ajudar a causa que gostaríamos de contribuir e, segundo, foi um momento digamos de lazer e de diversão com alguns dos nossos colegas aqui da Impresa (MVC). Portanto, (IPCBB) até foram eles que me motivaram a ir, porque já tinham tido a experiência, tinham gostado imenso e falavam sempre bem da atividades E, então, no ano em que me convidaram, em que recebemos o convite, eu fui (IPCBB).

Q: Como é que descreve o tipo de ações de voluntariado em que participou?

R: Nós fomos para uma escola em Torres Novas e, basicamente, tivemos que fazer a reabilitação dessa escola. Nomeadamente, pintar paredes, pintar móveis, tirar a tinta que estava antes. Ou seja, foi mais em termos de pinturas no dia em que eu fui e o objetivo era reabilitar a escola, dar uma nova vida à escola.

Q: Como ficou a conhecer as atividades voluntariadas da SIC Esperança?

R: **(CCIS)** Nós recebemos uma newsletter, ou um e-mail, acho eu, a anunciar a atividade (CCIS) e também através dos colegas. Em anos anteriores, já tinham decorrido algumas e, então, falaram-me também dessas ações que já tinham acontecido.

Q: Considera que a comunicação interna foi clara na promoção das atividades de voluntariado?

R: **(CCAV)** Sim, essa ação foi bastante bem explicada, bem divulgada. Para além do e-mail que recebemos, também foram afixados cartazes na empresa a fazer o convite e a explicar a iniciativa, nomeadamente os dias, como era feita a deslocação. Portanto, eu acho que sim, foi bem divulgada na altura (CCAV).

Q: Sente que uma abordagem direta por parte da SIC Esperança, relativamente às suas ações de voluntariado, potencia a sua adesão?

R: **(PPADV)** Eu acho que sim, porque acho que este contacto, sempre cara a cara ou com outros colegas, que muitas vezes nós não conhecemos e que é sempre bom termos aqui uma proximidade com eles, acho que pode potenciar. Por exemplo, esta ação já foi há dois, três anos e desde aí acho que nunca mais houve nenhuma, portanto, se existisse, se calhar eu teria ido também. Mas acho que essa proximidade pode ser importante aqui para angariar pessoas para estas ações (PPADV).

Q: Como é que descreve o impacto pessoal e ou profissional da sua experiência de voluntariado com a SIC Esperança?

R: Em termos profissionais, nesse dia eu conheci até alguns colegas, não só aqueles com quem trabalho, mas conheci outras pessoas dos departamentos e eu acho que isso é sempre uma mais-valia e torna-nos mais próximos das pessoas com quem trabalhamos. Em termos pessoais, acho que é sempre bom e uma boa iniciativa prescindirmos de algum do nosso tempo para fazermos boas ações, se calhar pintar uma parede aparentemente pode não ser muito significativo, mas se calhar para aquela escola, para aquela comunidade, tem algum impacto, portanto, acho que é sempre benéfico.

Q: Queria perguntar também se a forma como a SIC Esperança comunica o impacto dos projetos (a nível de números/dados partilhados, testemunhos) se influenciou ou não a sua decisão em participar como voluntária ou se não teve sequer?

R: **(NTIC)** Não, eu acho que neste caso não teve impacto, até porque na minha opinião vale o que vale, mas acho que a SIC Esperança ainda tem um bom caminho para trilhar nesse aspeto (NTIC), ou seja, comunicar mais as suas ações, em que é que há angariação de fundos.

(OICI) A SIC Esperança tem de apostar mais nesse sentido da comunicação, de partilhar efetivamente o impacto do seu trabalho **(OICI)**.

Q: A comunicação informal entre os colegas desempenhou algum papel na sua motivação para participar nas ações?

R: Sim, tecnicamente sim.

Q: Após participar nas ações de voluntariado da SIC Esperança, transmitiu a sua experiência a outros colegas?

R: Sim, durante algum tempo, nós falávamos bastante desse dia, porque foi efetivamente um dia divertido e do qual nós gostámos e **(VPC)** nós tivemos alguns colegas que não conseguiram ir e dissemos para se inscreverem nos próximos porque foi mesmo giro, portanto, sim, nós falávamos bastante disso, sim **(VPC)**.

Q: Sente vontade de participar em futuras iniciativas de voluntariado da SIC Esperança?

R: Sim, porque lá está como estava a dizer, acho que por mais pouco, ou seja, nós despendemos apenas do nosso tempo e isso não nos custa absolutamente nada, portanto, se podemos causar um impacto positivo, acho que só tem mais valias e acaba por ser um dia diferente, um dia divertido, acho que sim.

Q: A existência de narrativas nas campanhas solidárias da SIC Esperança contribuiu para compreender melhor ou estar mais consciente dos desafios sociais que a organização procura responder?

R: Eu, como trabalho aqui, acabo por estar muito mais envolvida no que são as ações e no trabalho da SIC Esperança, no entanto, para fora da Impresa, não sei se nós conseguimos explicar assim tão bem o que é a SIC Esperança, quais são as causas que apoia, mas acho que no seu essencial, por exemplo, a questão da angariação de fundos através do IRS, eu acho que nós até investimos bastante nessa comunicação e que há spots televisivos, **(TCDS)** as redes sociais ajudam, portanto, eu acho que de alguma forma nós conseguimos chegar às pessoas **(TCDS)**, sinto que poderíamos ou teríamos que fazer mais, sei que temos recursos limitados

Q: A Maria trabalha aqui no Marketing e tem contacto com a SIC Esperança através da articulação que há entre a instituição e o Grupo?

R: Exato, por exemplo, no meu caso, eu faço parte da equipa de redes sociais, então nós, por exemplo, **(CP)** nós preparamos sempre um plano de comunicação para a divulgação da campanha do IRS da SIC Esperança **(CP)**. Não sei se por trabalhar no Marketing e nesta área em específico, se estou mais por dentro do que outras pessoas ou não, mas **(CCIS)** nós também aqui recebemos a newsletter quando há angariação de fundos para o Dinheiro Miúdo para os Miúdos ou para abordar o IRS. Portanto eu acho que a SIC Esperança internamente também comunica bem. Não sei se para fora também é assim **(CCIS)**.

Q: A presença de narrativas nas comunicações dos projetos da SIC Esperança contribuiu para despertar a sua emoção e a atratividade com as causas da instituição.

R: (HSS) Diria que sim, porque, por exemplo, a campanha é baseada em crianças, nas escolas, o apoio ao ensino, portanto, eu acho que isso são tudo causas que nos dizem respeito enquanto sociedade e enquanto dever cívico, portanto, se tivermos uma sociedade mais informada, obviamente que teremos uma melhor sociedade, teremos todos mais acessos e acho que isso acaba por nos emocionar ou ter empatia, pelo menos, com a causa. Todos nós andamos na escola, uns com melhores condições, outros com piores, mas eu acho que isso ajuda a criar aqui uma ligação empática com a SIC Esperança (HSS).

Q: Considera que a SIC Esperança é uma instituição credível enquanto mediadora de recursos e projetos capazes de gerar um impacto positivo na sociedade?

R: (CS) Eu acho que sim, acho que a SIC Esperança tem aqui (CP) um grande cunho de credibilidade (CS), para já por pertencer ao grupo que pertence (CP). (RS) Faz parte deste grupo há muitos anos, é uma empresa bastante sólida, reconhecida no país e, consequentemente, a SIC Esperança por estar aqui agregada à marca SIC, acho que lhe dá bastante credibilidade, sim. (RS)

Q: Enquanto colaboradora do grupo Impresa, considera que o seu envolvimento como voluntária da SIC Esperança contribuiu para reforçar a sua perceção relativamente à reputação e credibilidade do grupo como agente de responsabilidade social?

R: Eu acho que sim, (MVC) eu acho que a partir do momento em que fazemos parte de algo, nós confiamos também nesse projeto, ou seja, se nós estamos a trabalhar para algo, é porque acreditamos nele, é porque acreditamos na marca, é porque acreditamos que esse trabalho vai ter algum impacto, seja ele qual for, mas um impacto positivo e que isso também nos motiva a participar (MVC). Se fosse um projeto que nós não ligamos tanto ou que não nos identificamos, se calhar não iríamos. Ao irmos, acho que estamos também aqui a dar a nossa confiança e contributo para que a SIC Esperança seja uma instituição com boa reputação.

Q: A sua participação em ações de voluntariado corporativo levou-a a perceber melhor a solidariedade promovida pela instituição como mais autêntica?

R: Eu diria que sim, se calhar não no imediato, mas por exemplo, se nós estamos a trabalhar, se aquela ação de voluntariado que nós fizemos foi numa escola, isso depois vai casar com outras ações que a SIC Esperança tem para dar, por exemplo, o Dinheiro Miúdo para os Miúdos, ou seja, dá a perceção, não só para nós colaboradores, mas também para pessoas de fora, que a SIC Esperança efetivamente tem o ensino como uma primazia, ou seja, privilegia a questão do ensino, o acesso a termos boas condições nas escolas, portanto, eu acho que de alguma forma as coisas se interligam.

Q: Considera que as ações de voluntariado corporativo promovidas pela SIC Esperança estão alinhadas com os valores e comportamentos do grupo Impresa?

R: (PRSCG) Eu acho que sim, porque um dos pilares aqui da Impresa é o facto de trabalharmos para um bem comum, a entreaajuda, a responsabilidade social, portanto, eu acho que a SIC Esperança, os seus valores vão também ao encontro dos valores da Impresa, ou pelo menos são aquilo que nós acreditamos que sejam os valores da Impresa, o que nos é transmitido. Portanto acho que a parte da responsabilidade social também é um fator muito importante para a Impresa obviamente, para a SIC Esperança, portanto, eu acredito genuinamente que os valores estão equilibrados e que são os mesmos (PRSCG).

Entrevista 14

Q: Quais foram as suas principais motivações para participar como voluntária nas iniciativas sociais da SIC Esperança?

R: Sempre fiz parte de ações de voluntariado desde que me lembro e acabei por me juntar porque surgiu a oportunidade a partir de uma campanha de comunicação que eu estava a trabalhar. Uma campanha sobre o Clube de Voluntários, onde a equipa de marketing estava envolvida e por essa razão juntei-me ao Clube de Voluntários SIC Esperança.

Q: Como é que descreve o tipo de ações de voluntariado em que participou?

R: Eu acho que todo o meu trabalho, (CNP) o trabalho que eu desenvolvo para a SIC Esperança é voluntariado. É um bocado mau dizer, mas quando tenho de publicar conteúdos para as redes sociais, a SIC Esperança não é prioritária. Tudo o que fazemos é segundo o tempo que temos para “encaixar” desenvolver conteúdos para a SIC Esperança (CNP). Por isso, considero as campanhas de IRS, campanha de natal...

Q: Como ficou a conhecer as atividades de voluntariado da SIC Esperança?

R: Acho que já recebi emails se não me engano.

Q: Considera que a comunicação interna é clara na promoção das ações de voluntariado SIC Esperança?

R: Sim acho que sim, (FCIS) não recebemos muitas vezes (FCIS), (CCAV) mas quando recebemos a comunicação é clara (CCAV)

Q: Sente que uma abordagem direta da SIC Esperança relativamente às ações de voluntariado, potenciam a sua adesão?

R: (PPADV) Sim acho que sim. Se calhar as pessoas mais extrovertidas vão só e nem precisam de colegas que os puxem para ir (PPADV).

Q: A forma como a SIC Esperança comunica o impacto dos projetos (números, histórias reais, testemunhos) influenciou a sua decisão de participar como voluntário?

R: (TICCI) Eu acho que influencia sem dúvida e é uma coisa que durante campanhas sempre que nós começávamos uma nova campanha, eu pedia sempre os resultados da campanha anterior para podermos divulgar nas redes sociais (TICCI).

Q: A comunicação informal entre colegas desempenhou algum papel na sua motivação para participar nas atividades desenvolvidas pela SIC Esperança?

R: Sim acho que sim.

Q: Sente vontade em participar em ações de voluntariado futuras da SIC Esperança?

R: Sim

Q: A existência de narrativas nas campanhas solidárias da SIC Esperança contribuiu para compreender melhor e para estar mais consciente dos desafios sociais que a instituição procura combater?

R: (A) Sim acho que sim (A)

Q: A presença do *storytelling* na comunicação dos projetos da SIC Esperança contribuiu para despertar a sua emoção, atratividade para com a causa, promovendo o seu envolvimento?

R: Sim!

Q: Considera que a SIC Esperança é uma instituição credível, enquanto mediadora de recursos e projetos capazes de gerar um impacto positivo, sustentável e duradouro?

R: (CS) Vou dizer que sim! (CS)

Q: Enquanto colaboradora do grupo Impresa, considera que o seu envolvimento como voluntária contribuiu para reforçar a sua perceção relativamente à reputação e credibilidade do grupo como agente de responsabilidade social?

R: Sim acho que sim!

Q: Considera que a sua participação em ações de voluntariado corporativo levou-a a perceber a solidariedade promovida pela organização como mais autêntica?

R: (EVC) Sim, claro, sempre, mas qualquer ação, eu sinto isso (EVC).

Q: Considera que as ações de voluntariado corporativo, desenvolvidas pela SIC Esperança, estão alinhadas com os valores e comportamentos do grupo Impresa.

R: (PRSCG) Sim acho que sim. As campanhas que tenho trabalhado do Grupo Impresa são voltadas para a área da Educação, que também é uma área de aposta da SIC Esperança, por exemplo através do projeto Dinheiro Miúdo para os Miúdos (PRSCG).

Entrevista 15:

Q: Quais é que foram as suas motivações para participar como voluntária nas iniciativas solidárias da SIC Esperança?

R: Então, eu já participei num voluntariado da SIC Esperança, salvo erro, há dois anos, em que fomos reabilitar ali uma escola, já não me recordo onde. E na verdade, motivações... Eu acho que na verdade não nos custa nada ajudar, tirar um bocadinho do nosso tempo para praticar o bem e neste caso, na verdade, fomos em equipa, fomos ajudar a construir uma escola para crianças que necessitavam. E motivação... Eu não sei, eu acho que a motivação... Na verdade, eu sempre, desde pequena, tenho uma parte muito empática na minha maneira de ser. Já fiz também outros tipos de voluntariados, cheguei a fazer em lar de idosos. Não nos custa assim tanto tirar um bocadinho do nosso tempo para fazer este tipo de ações. Portanto, acho que é isso. (MVC) A motivação é, no final do dia, sentirmos que estamos a ajudar alguém e contribuirmos de alguma forma para fazer alguém mais feliz (MVC).

Q: Como é que descreve o tipo de ações de voluntariado em que participou?

R: Só fiz essa que referi da reabilitação da escola na SIC Esperança. Não estou em erro, penso que foi só essa. Normalmente, eles também costumam ter mais esse tipo de ações.

Q: Queria também perceber como é que ficou a conhecer as atividades de voluntariado da SIC Esperança?

R: Na verdade, (FCIS) nós recebemos um e-mail interno, se não estou em erro, em que depois nos tínhamos que inscrever, consoante também a disponibilidade (FCIS). Eles tinham alguns dias, nesse caso acho que eram três ou quatro dias. E nós depois também aqui internamente, nas nossas equipas, decidimos, ok, vamos todos. É um dia que vamos ajudar e vamos todos juntos e pronto. Acho que foi por e-mail, se não estou em erro.

Q: Considera que a comunicação interna foi clara na promoção das atividades de voluntariado?

R: Eu acho que sim. (FCIS) Por acaso já há algum tempo que não recebemos (FCIS), mas eu acho que sim. (CCAV) Sim, foi bastante intuitiva. Acho que foi o e-mail, aquilo dava logo para nos inscrevermos. Recebemos a informação correta. Correu tudo bem, acho que funcionou bem (CCAV).

Q: Sente que uma abordagem direta da SIC Esperança de comunicação relativamente às ações de voluntariado potencia a sua adesão?

R: (PPADV) Eu acho que sim. Eu acho que devia haver uma forma mais fácil de nós termos conhecimento deste tipo de ações. Não sei se através de newsletters, através de algum e-mail ou mesmo no próprio site, se calhar proporcionaria uma maior adesão (PPADV). Ou mesmo se calhar até haver mais. Estas ações normalmente, agora estou me a lembrar quando foi para ajudar a Ucrânia, isso também aconteceu. Mas não só internamente, mas também

externo. Certo. E acho que se calhar aí se peca um bocadinho na comunicação. Acho que tem que ser uma coisa um bocadinho mais abrangente.

Q: Como é que descreve o impacto pessoal e ou profissional da sua experiência de voluntariado com a SIC Esperança?

R: Eu acho que o impacto, lá está, era o que eu estava a dizer no início, é chegar ao final do dia e pensar do género: A mim não me custou nada e acho que se todos fizéssemos um bocadinho e tirássemos um bocado do nosso tempo para participar nestas ações, acho que o mundo também seria um bocadinho melhor.

Q: A forma como a SIC Esperança comunica o impacto dos seus projetos (histórias, testemunhos, números reais) influenciou a sua decisão de participar como voluntária?

R: (NTIC) Não, e eu acho que isso também é uma coisa que se calhar pode ser mudada (NTIC). (OICI) Eu acho que, e mesmo nós a nível de comunicação já tivemos aqui algumas questões, que é precisamente os números e a comunicação que é feita e, por exemplo, neste voluntariado que nós fizemos de reabilitação, não houve propriamente uma comunicação, ou seja, se calhar era mais benéfico termos uma comunicação do antes e depois, de todo o processo, de acompanhar testemunhos das pessoas lá. (OICI). (ACE) Muitas vezes nestes voluntariados também há caras conhecidas que podem ajudar e, de forma maior, de toda a ação, porque nós acabamos por saber as coisas internamente, mas eu acho que para fora não passa. Então, acho que se calhar a nível de comunicação era preciso dar aqui um “push”, sim (ACE).

Q: A comunicação informal entre colegas desempenhou algum papel na sua motivação para participar nas ações de voluntariado?

R: (IPCBB) Ah, eu acho que sim. (IPCBB)

Q: Após participar em ações de voluntariado da SIC Esperança, transmitiu a sua experiência a outros colegas?

R: (VPC) Sim, também. Eu acho que acabamos sempre por nos puxar uns aos outros para irmos às ações (VPC).

Q: Sente vontade ou não de participar em futuras iniciativas de voluntariado da SIC Esperança?

R: (CC) Eu acho que sim (CC).

Q: A existência de narrativas nas campanhas solidárias da SIC Esperança contribuiu para compreender melhor ou estar mais consciente dos desafios sociais aos quais a organização procura responder?

R: (A) Eu acho que sim (A), lá estava, mas volto a referir que porque (IPCBB) eu estou envolvida internamente e vou sabendo das coisas e vamos falando também com outros

colegas (PCBB), mas eu acho que se calhar para fora isso não passa tão bem. Portanto, é mesmo uma questão de comunicação.

Q: A presença do *storytelling* na comunicação dos projetos da SIC Esperança contribuiu para despertar a sua emoção ou atratividade com as causas que a organização procura responder?

R: Sim, acredito que sim.

Q: Considera que a SIC Esperança é uma instituição credível enquanto mediadora de recursos e projetos capazes de gerar impacto positivo na sociedade?

R: Considero sim.

Q: Enquanto colaboradora do grupo Impresa, considera que o seu envolvimento como voluntária na SIC Esperança contribuiu para reforçar a sua perceção relativamente àquela que é a reputação ou a credibilidade do grupo como agente de responsabilidade social?

R: (PRSCG) Eu acho que a SIC Esperança age conforme também os valores do grupo Impresa, mas acho que podemos fazer mais (PRSCG).

Q: A sua participação em ações de voluntariado da SIC Esperança levou-a a perceber a solidariedade promovida pela organização como mais autêntica?

R: Sim, (EVC) eu acho que quando estás no terreno acabas por perceber um bocadinho melhor como é que funciona do que quando só sabes da ação (EVC).

Q: Gostava também de lhe perguntar se considera que as ações de voluntariado corporativo promovidas pela SIC Esperança estão alinhadas com aqueles que são os valores e os comportamentos do grupo Impresa?

R: (PRSCG) Sim, acredito que sim (PRSCG).

Entrevista 16:

Q: Em primeiro lugar, gostava de lhe perguntar quais foram as suas principais motivações para participar como voluntário nas iniciativas solidárias da SIC Esperança?

R: (MVC) Em primeiro lugar, sendo eu um funcionário do grupo Impresa, acho que o papel da SIC Esperança é importante, porque é o braço da responsabilidade social do grupo e, por isso, acho que sinto-me também um bocadinho útil ao poder ajudar os outros. E isso é a principal motivação que me faz, por norma, apoiar e participar sempre nestas ações da SIC Esperança (MVC).

Q: Como é que descreve o tipo de ações de voluntariados que participou na SIC Esperança?

R: Por norma, as ações em que participo passam muito por renovação de espaços e tem sido, sobretudo, essas onde eu tenho participado.

Q: Como é que ficou a conhecer as atividades de voluntariado da SIC Esperança?

R: (CCIS) Por norma, através da comunicações interna e, depois, porque também tenho um contacto próximo com a direção da SIC Esperança e, portanto, é um meio privilegiado para saber aquilo que fazem também (CCIS).

Q: Considera que a comunicação interna foi clara na promoção das atividades de voluntariado corporativo?

R: (CCAV) Sim, acho que podia ser ainda um bocadinho melhor trabalhada, mas acho que sim que funciona bem (CCAV).

Q: Sente que uma abordagem direta da SIC Esperança relativamente às ações de voluntariado potenciam a sua adesão?

R: Eu acho que esta questão de voluntariado depende muito também das pessoas, de quererem ou não. (PPADV) Claro que uma abordagem direta, isto implica aqui algum compromisso que, às vezes, quando não acontece, é fácil as pessoas se esconderem atrás de um e-mail. Portanto, acho que sim, poderia ser um fator positivo essa abordagem direta (PPADV).

Q: Como é que descreve o impacto pessoal e ou profissional das suas experiências de voluntariado com a SIC Esperança?

R: Em termos pessoais, acho que é ótimo. Acho que deve ser rara a pessoa que pratique alguma coisa que seja em prol dos outros e que não se sintam bem. Em termos profissionais, acho que a empresa também tem uma postura boa em que cede tempo aos seus funcionários para estas ações e acho que também tem uma dinâmica que se cria com todos os participantes que é muito positiva.

Q: Também gostava de lhe perguntar se a forma como a SIC Esperança comunica o impacto dos seus projetos, a nível de, por exemplo, testemunhos reais, números, se influenciou a sua decisão de participar como voluntário?

R: (NTIC) Não influenciou. (OICI) Eu acho que os resultados das ações poderiam ser mais divulgados (OICI), sendo que acho que isso não é uma razão que leva as pessoas a fazerem. Voluntariado. E o principal foco é o fazerem e não tanto em termos de participar 20, 30, 40 ou 1.000 pessoas (NTIC). O importante é realmente conseguir fazer alguma coisa que possa ajudar a mudar ou a melhorar a ação que nós estamos a fazer.

Q: A comunicação informal entre colegas desempenhou algum papel na sua motivação para participar nas atividades de voluntariado?

R: Não, eu acho que não tem diretamente influência, mas obviamente que é sempre bom, como eu disse anteriormente, saber que vai um grupo e criarmos ali uma dinâmica de grupo fora daquela rotina habitual de trabalho. Isto aqui, no fundo, acaba por ser um espaço de lazer, mas que ao mesmo tempo estamos a contribuir com um bocadinho do nosso trabalho para ajudar os outros.

Q: Pensando no inverso, gostava de lhe perguntar se após participar em ações voluntariado da SIC Esperança transmitiu ou não a sua experiência a outros colaboradores do grupo?

R: (VPC) Sim, fomos transmitindo (VPC). Um resultado que é engraçado, e depois até comentam, é que muitas vezes (PP) o facto de sermos uma IPSS dentro de um grupo de comunicação social, tem a vantagem de depois ser feita uma cobertura televisiva, que muitas vezes tem visibilidade (PP). E, portanto, é engraçado depois ouvirmos alguns colegas nossos a dizerem que viram o que foi feito e que nos viram. E, portanto, acho que isso é interessante. É um ponto interessante a ser visto também.

Q: Sente vontade de voltar a participar em futuras ações de voluntariado da SIC Esperança?

R: (CC) Sim, sem dúvida (CC).

Q: A existência de narrativas nas campanhas solidárias da SIC Esperança contribuiu para compreender melhor ou ter mais consciência dos desafios sociais que a organização procura responder?

R: (AMS) Sim, eu acho que o que falta um bocadinho à SIC Esperança é espaço para poder expor e explicar melhor todas as ações. Acho que acima de tudo é isso. Obviamente que eu entendo as limitações que a SIC Esperança tem em termos de meios e verbas para poder comunicar de outra forma. Porque se conseguissem melhorar esse aspeto, acho que depois as narrativas seriam mais fáceis de serem percebidas por parte das pessoas (AMS).

Q: A presença do *storytelling* nos projetos da SIC Esperança contribuiu para despertar a sua emoção ou atratividade para as causas, promovendo ou não o seu envolvimento?

R: Eu, no meu caso, como tenho uma ligação próxima à SIC Esperança, já a vejo como uma referência em relação àquilo que faz. Se a SIC Esperança está associada a um projeto, é porque aquele projeto vale a pena e acima de tudo é porque é um projeto que precisa. E, portanto, não sou tão influenciado por o tipo de comunicação que é feita. E acho que isso é um ponto ótimo em relação a mim, porque eu já tenho essa confiança. E acho que quem participa percebe depois o que é a SIC Esperança e o papel que tem. Mas acho, ao mesmo tempo, que sim, que (ESS) é importante construir-se aqui uma narrativa que permita também as pessoas perceberem exatamente o que é que vão fazer e para quem é que vão fazer para poder conquistar aqueles que não conhecem ainda a SIC Esperança a participar nestas ações (ESS).

Q: Considera que a SIC Esperança é uma instituição credível enquanto mediadora de recursos e projetos que impactam a sociedade positivamente?

R: (CS) Sem dúvida que considero, mas com recursos muito limitados (CS).

Q: Enquanto colaborador do grupo Impresa, considera que o seu envolvimento como voluntário na SIC Esperança contribuiu para reforçar a sua perceção relativamente à reputação e credibilidade do grupo como agente de responsabilidade social?

R: (CEP) Eu acho que não tanto a minha participação, mas sobretudo a participação de caras do Grupo (CEP). Porque, lá está, eu sou uma pessoa que não sou conhecida e, portanto, sempre que nós fazemos ações na SIC Esperança em que envolvem outras pessoas, essas pessoas, sim, é que têm que ter essa perceção. Eu, enquanto funcionário, não preciso tanto dessa perceção, pois já sei o papel que a SIC Esperança tem. Agora, acho que a presença de caras nestas ações, sim, sem dúvida que ajuda que as pessoas exteriores ao grupo percebam que nós realmente procuramos e que envolvemos as caras também para participar nestas ações (CEP).

Q: Considera que as ações de solidariedade promovidas pela SIC Esperança estão alinhadas com os valores e comportamentos do grupo Impresa?

R: (PRSCG) Eu acho que sim, que estão perfeitamente alinhadas. Não tenho grandes dúvidas em relação a isso (PRSCG).

I. Consentimento Informado para realização de Entrevista

Consentimento informado para realização de entrevistas

Aluna: Madalena Júlio Franco Jorge

Instituição: Faculdade de Ciências Humanas – Universidade Católica Portuguesa

Tema do Relatório de Estágio: O papel da Comunicação Estratégica da SIC Esperança na credibilização da solidariedade corporativa

Este consentimento informado destina-se aos participantes que aceitem colaborar na realização de entrevistas no âmbito da investigação acima descrita, integrada no trabalho final de Mestrado.

O relatório de estágio está inserido no mestrado de Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Marketing e Publicidade, tendo como intuito compreender o papel da comunicação estratégica da SIC Esperança na credibilização da solidariedade corporativa.

A participação na entrevista é voluntária e visa exclusivamente fins académicos. De acordo com a Legislação de Proteção de dados em vigor, informamo-lo/a que as informações fornecidas nas entrevistas servirão apenas para o objetivo mencionado.

Os dados recolhidos serão tratados garantindo a sua privacidade e confidencialidade e respeitando o Regulamento Geral da Proteção de dados.

Ao aceitar participar no estudo supracitado, declaro que:

- Li a exposição sobre a natureza do projeto
- Entendo que a entrevista destina-se apenas a fins académicos
- A entrevista será realizada presencialmente, num local acordado, ou em formato online
- A entrevista pode ser gravada para posteriormente ser transcrita

Eu, _____

Consinto participar na entrevista para auxiliar na investigação acima descrita.

Assinatura: _____

Data: _____