

# O impacto da Responsabilidade Social das Empresas na Economia Social<sup>1</sup>

por Isabel Nicolau e Ana Simaens

**RESUMO:** O exercício da Responsabilidade Social das empresas (RSE) traduz-se na transferência de recursos do sector privado para o sector da Economia Social. As modalidades através das quais é possível exercer esta Responsabilidade Social, não são indiferentes para as empresas e têm impacto no sector da Economia Social. Neste artigo procura analisar-se as possibilidades, exigências e limitações de cada modalidade para as organizações da Economia Social, bem como o impacto sobre este sector no que se refere à dimensão, organização e inovação da oferta e estrutura concorrencial. Discute-se também o possível impacto na autonomia das organizações que o compõem. Conclui-se que as modalidades da RSE contribuem de forma diferenciada para reconfigurar o sector da Economia Social e colocam às organizações novos desafios de gestão, gerando também necessidade de abertura cultural para lidar com novas realidades. A autonomia depende principalmente do tipo de relação estabelecido entre as partes, sendo este um tema a aprofundar.

**Palavras-chave:** Economia Social, Responsabilidade Social da Empresa, Gestão das Organizações

**TITLE:** Corporate Social Responsibility and its impact on the social economy

**ABSTRACT:** Corporations materialize Social Responsibility (CSR) transferring resources from private to Social Economy sector. Corporations can choose several modalities to make this transfer but the choice is not indifferent to the corporations and has impact on Social Economy organizations. The aim of this paper is to analyze the possibilities, requirements and limitations of each modality for the Social Economy organizations, as well as the impact on the dimension, organization and innovation of the offer and competitive structure of the sector. The potential impact on the autonomy of the organizations is also discussed. The main conclusions are that each modality has a different impact on the sector and challenges the Social Economy organizations to improve management capabilities and requires cultural openness to deal with new realities. The autonomy depends mainly on the nature of the relationship between partners, and this is a subject to be developed.

**Key words:** Social Economy, Corporate Social Responsibility, Organizational Management

**TITULO:** El impacto de la Responsabilidad Social de las empresas en la Economía Social

**RESUMEN:** El ejercicio de la Responsabilidad Social en las empresas (RSE) se traduce en la transferencia de recursos del sector privado al sector de la Economía Social. Las formas a través de las cuales es posible ejercer esta Responsabilidad Social, no son indiferentes para las empresas y tienen impacto en el sector de la Economía Social. En este artículo se trata de analizar las posibilidades, exigencias y limitaciones de cada modalidad para las organizaciones de la Economía Social, así como el impacto sobre el sector en lo que se refiere a la dimensión, organización e innovación de la oferta y estructura de la competencia. También se discute el posible impacto en la autonomía de las organizaciones que lo componen. Como conclusión, se determina que las modalidades de la RSE contribuyen de

forma diferenciada para reconfigurar el sector de la Economía Social y ofrecen a las organizaciones nuevos retos de gestión, generando también una necesaria apertura cultural para enfrentarse con las nuevas realidades. La autonomía depende principalmente del tipo de relación establecida entre las partes, siendo este un tema a profundizar.

**Palabras clave:** Economía Social, Responsabilidad Social de la Empresa, Gestión de las Organizaciones

**A** Economia Social é constituída por um vasto conjunto de organizações que desempenham um importante papel social, ao mesmo tempo que vão adquirindo relevância económica pelos serviços que prestam, pelo rendimento que geram e distribuem e pelo significado que têm no desenvolvimento e sustentabilidade de muitas comunidades locais, principalmente num contexto de globalização em que as actividades económicas se desenvolvem segundo lógicas que ultrapassam as fronteiras nacionais.

Emanadas da Sociedade Civil, situam-se entre o Estado e o Mercado, constituindo um Terceiro Sector que complementa os outros e, por vezes, se entrecruza com eles no desenvolvimento das suas actividades. Apesar das diferenças de natureza, objectivos e formas de funcionar, estes três sectores têm fronteiras relativamente difusas. Público, Privado e Social encontram-se cada vez mais, não só por razões de financiamento mas também de cumprimento dos seus objectivos. É assim que os Governos recorrem ao sector privado para fazer *outsourcing* dos serviços que lhe cabe prestar; o sector social actua nas falhas de mercado e da

acção pública e recorre ao público e privado para obtenção de fundos e as empresas privadas vão acrescentando a dimensão social às suas actividades lucrativas, porque hoje cada vez mais lhes é exigido que explorem os recursos de forma socialmente responsável e que partilhem com a comunidade, e a bem desta, parte da riqueza criada.

As formas através das quais as empresas decidem desenvolver as suas acções de Responsabilidade Social podem ser muito diversas e, frequentemente, implicam alguns contactos ou mesmo o estabelecimento de relações que podem ser mais ou menos duradouras com organizações da Economia Social que, pela sua natureza, estão mais vocacionadas para o desenvolvimento de projectos de cariz social.

Representando uma fonte de financiamento, por vezes não desprezível no sustento das actividades a desenvolver, o sector privado, através dos programas de Responsabilidade Social das Empresas (RSE), pode influenciar fortemente a forma como estas organizações são orientadas e geridas.

É o impacto na gestão das organizações da Economia Social por parte das modalidades de exercício da

#### Isabel Nicolau

isabel.nicolau@iscte.pt

Doutorada em Gestão (ISCTE). Docente do Departamento de Ciências de Gestão do ISCTE. Investigadora do Management Research Centre – ISCTE e do CIRIEC – Centre International de Recherche et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Cooperative, Lisboa, Portugal.

PhD in Management (ISCTE). Associate Professor at Management Science Department of ISCTE Business School. Researcher at Management Research Centre – ISCTE and CIRIEC – International Centre of Research and Information on the Public and Cooperative Economy, Lisbon, Portugal.

Doctorada en Gestión. Docente del Departamento de Ciencias de Gestión del ISCTE. Investigadora del Management Research Centre – ISCTE y del CIRIEC – Centre International de Recherche et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Cooperative.

#### Ana Simaens

ana.simaens@iscte.pt

Mestre em International Management (ISCTE). Docente do Departamento de Ciências de Gestão do ISCTE. Investigadora do Management Research Centre – ISCTE e do CIRIEC – Centre International de Recherche et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Cooperative, Lisboa, Portugal.

Master in International Management (ISCTE). Lecturer at Management Science Department of ISCTE Business School. Researcher at Management Research Centre – ISCTE and CIRIEC – International Centre of Research and Information on the Public and Cooperative Economy, Lisbon, Portugal.

Maestría en International Management. Docente del Departamento de Ciencias de Gestión del ISCTE. Investigadora del Management Research Centre – ISCTE e do CIRIEC – Centre International de Recherche et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Cooperative.

Recebido em Dezembro de 2007 e aceite em Março de 2008.  
Received in December 2007 and accepted in March 2008.



Responsabilidade Social pelas empresas que cabe aqui analisar.

### Organizações da Economia Social: os desafios da actividade e do seu financiamento

As mudanças económicas e sociais que, nas últimas décadas, vêm mudando a forma das sociedades se organizarem, têm trazido à Economia Social desafios importantes. A mudança de valores sociais, a globalização e a redefinição do papel do Estado não só deram novo sentido à Economia Social como também se reflectiram no âmbito das suas actividades.

### A Economia Social tem-se modificado e tem alargado substancialmente o âmbito da sua acção, a que naturalmente corresponde necessidades de financiamento acrescidas.

Com efeito, a feminização do mercado de trabalho, as novas formas de organização familiar e o envelhecimento acelerado da população, bem como o impacto negativo da globalização nos tecidos produtivos de muitas zonas, trouxeram novas procuras de serviços sociais que ultrapassam largamente o tradicional apoio à pobreza. Com a redução do papel do Estado quer na Economia, quer na Sociedade, é sobre as organizações da Economia Social que recai o papel de responder às necessidades geradas. Também no que se refere aos problemas culturais e ambientais, as falhas de mercado e de acção pública vão encontrando cada vez mais compensação na esfera da Economia Social.

Pode, por isso, afirmar-se que a Economia Social se tem modificado e tem alargado substancialmente o âmbito da sua acção, a que naturalmente corresponde necessidades de financiamento acrescidas.

As organizações da Economia Social são, por natureza, não lucrativas, ou seja, a sua actividade não tem como objectivo a geração de lucro mas a resolução de um problema social. Embora existam receitas próprias provenientes do pagamento dos seus serviços que podem ter maior ou menor peso no sustento das actividades, em geral o seu financiamento repousa fortemente no apoio das entidades privadas individuais ou colectivas e do Estado através dos

subsídios concedidos, na medida em que reconhece a importância da sua acção.

A concentração das fontes de financiamento que, com frequência, se verifica é um factor que se pode revelar bastante restritivo do desenvolvimento das actividades sociais. Em primeiro lugar, porque a capacidade de captação de fundos é limitada; em segundo lugar, porque o grau de dependência se reflecte inversamente no grau de autonomia no prosseguimento da missão dessas organizações.

Esta situação tem sido sublinhada por vários autores, como por exemplo Wheelen e Hunger (2004, p. 330), que consideram que «devido à eficácia destas organizações assentar na satisfação dos financiadores, os gestores tendem a ignorar as necessidades dos clientes, focando-se nos desejos de um poderoso financiador». Também Brooks (2000, p. 452) chama a atenção para a possibilidade de a dependência do Estado levar as organizações a organizarem-se de acordo com a lógica de oferta dos fundos públicos, caindo naquilo a que chama 'armadilha do subsídio'. Nestes casos, poderá ocorrer um desvio da missão (La Piana e Hayes, 2005), pervertendo a finalidade a que a organização se destina.

Esta situação pode ser analisada no âmbito da *teoria da dependência dos recursos*, segundo a qual qualquer organização, não podendo existir independentemente do seu contexto, «deve atender às exigências de quem, no meio envolvente, providencia os recursos necessários e importantes para a sua sobrevivência», podendo, contudo, os gestores, através das suas acções, reduzir essa dependência e aumentar a sua autonomia (Pfeffer e Salancik, 1982, p. 193).

Num contexto de afirmação e crescimento, os desafios que hoje se colocam à gestão das organizações da Economia Social passa, assim, por aumentar o financiamento e diversificar as fontes, criando espaço para novas ofertas de bens e serviços, certamente associando também novas formas de organização dessas ofertas.

### Responsabilidade Social nas Empresas e Economia Social

A RSE não sendo um tema novo, tem adquirido nas últimas décadas grande centralidade (Burke e Logsdon, 1996; Reich, 1998; Windsor, 2001; Husted, 2003; Smith, 2003; Jamali e Mirshak, 2007, por exemplo). À ideia da empre-

sa da teoria neoclássica definida como uma unidade técnico-económica cujo fim último é gerar o máximo lucro para os seus accionistas, sobrepõe-se hoje a ideia de uma unidade económica e social que é responsável perante todos os seus *stakeholders* e, portanto, perante a sociedade em que está inserida.

A empresa é, assim, chamada a contribuir para a resolução dos problemas do seu meio envolvente, quer tenha contribuído ou não directamente para o seu aparecimento. As questões de direitos humanos, preservação dos recursos naturais e solidariedade social, entre outros, são aspectos a que as empresas, cada vez mais, vão deixando de estar alheias. A sua legitimidade, reputação e boa imagem junto das comunidades depende, em larga medida, do seu empenho nas causas sociais.

Pode mesmo afirmar-se que a Responsabilidade Social pode ser um factor diferenciador capaz de alavancar a vantagem competitiva. Por este facto, a questão de saber se vale a pena uma empresa envolver-se em programas de Responsabilidade Social parece ter uma resposta positiva que não levanta muitas dúvidas. A questão principal é a forma como deve concretizar essa responsabilidade, tendo em conta a sua situação concreta e os seus objectivos.

De um modo geral, pode considerar-se existirem quatro modalidades mais utilizadas:

- Desenvolvimento de projectos sociais no âmbito interno da empresa;
- Donativos às organizações da Economia Social;
- Patrocínio de projectos concretos desenvolvidos por organizações da Economia Social, marketing de causas e contratação de serviços;
- Alianças com organizações da Economia Social para desenvolvimento de projectos comuns.

Estas modalidades têm graus muito diferentes de envolvimento das empresas e, portanto, têm exigências também diversas, comportando vantagens e inconvenientes.

No caso de a empresa decidir desenvolver directamente os seus projectos de Responsabilidade Social, terá de depender não só os recursos financeiros, mas também providenciar recursos humanos, logísticos e organizativos; terá de acompanhar o desenvolvimento do projecto em todas as suas fases e avaliar os resultados obtidos. Se não existir

qualquer afinidade com o seu *core business*, a empresa corre o risco de não ter competências suficientes para obter sucesso, ou obtê-lo a custo excessivo. A vantagem principal está na possibilidade de controlo total, não correndo o risco de desvios nos objectivos traçados.

Ao contrário, as colaborações com entidades da Economia Social implicam algum grau de perda de controlo, podendo proporcionar a vantagem de diminuir o esforço de concretização dos projectos sociais para os quais a empresa não está directamente vocacionada. Nos donativos para organizações da Economia Social, a relação estabelecida é do tipo doador-receptor. Por vezes, existe o compromisso de dar um certo destino à doação, mas outras vezes a empresa não tem controlo ou conhecimento do uso concreto dos recursos doados. Os contactos entre as partes podem ser esporádicos e irregulares, e o nível de compromisso mútuo fraco. É uma modalidade pouco exigente na gestão da relação e muito adaptável aos recursos disponíveis e aos objectivos a atingir em cada momento. No caso de desajustamento entre o objectivo ou expectativa do doador e o resultado obtido, o fluxo de recursos pode simplesmente mudar de destinatário sem necessidade de negociação.

Os patrocínios de projectos ou eventos específicos, marketing de causas ou contratação de serviços podendo também ser pontuais e irregulares envolvem uma colaboração mais formalizada entre as partes. Em geral, traduzem-se em relações de curto prazo que se extinguem com o próprio projecto ou evento. Dependendo embora da situação concreta, as exigências de gestão e acompanhamento são moderadas, os resultados têm visibilidade relativamente rápida e o seu controlo tende a ser maior do que na modalidade anterior, visto que há uma troca de recursos para actividades específicas entre a empresa e a organização social.

Finalmente, as alianças com organizações da Economia Social são acordos com vista à produção de um bem ou serviço de carácter social. Envolvem as partes de forma mais profunda e duradoura do que as duas modalidades anteriores. As partes terão de contribuir com recursos e competências para a obtenção de uma finalidade que não seria possível atingir individualmente. São, por isso, relações de longo prazo que necessitam de ser organizadas, acompanhadas e geridas.



Berger, Cunningham e Drumwright (2004) designam estas alianças por «alianças sociais», uma vez que há pelo menos um parceiro da Economia Social e incluem objectivos não económicos. Austin (2000) considera-as um tipo de colaboração integrativa, no sentido em que os parceiros atingem novos níveis de integração das suas missões, organizações e actividades, representando uma fase mais avançada de colaboração do que as duas modalidades anteriores – a filantropia, praticada através de doações, e a transaccional (patrocínios, marketing de causas, etc.) em que se pretende um benefício mútuo, conscientemente identificado e procurado.

Por este facto, as alianças sociais têm um grau de exigência muito superior a vários níveis: na definição e forma de construir o valor da aliança para cada uma das partes; no alinhamento das missões e estratégias individuais; na definição das contribuições das partes; na construção de relações de confiança; no desenho das formas de avaliação e prestação de contas, entre outros.

### **Há duas dimensões da estratégia que são críticas para o sucesso da empresa e úteis para relacionar os programas de Responsabilidade Social com a criação de valor: a «centralidade» e a «especificidade».**

Como afirmam Berger, Cunningham e Drumwright (2004), as alianças sociais representam uma mistura de estratégia de empresa com Responsabilidade Social. Com efeito, estas colaborações, não sendo de curto prazo, têm de ser integradas na estratégia da empresa e colocam o desafio de lidar com organizações com objectivos, estratégias, culturas, estilos de gestão e formas de operar completamente diferentes, o que naturalmente obriga a ajustamentos que têm de ser bem equacionados e geridos.

Escolher entre as alternativas possíveis para exercer as acções de RSE depende de vários factores. Husted (2003, p. 489) retém duas dimensões da estratégia propostas por Burke e Logsdon (1996) que são críticas para o sucesso da empresa e úteis para relacionar os programas de Responsabilidade Social com a criação de valor: a *centralidade* e a *especificidade*.

A *centralidade* refere-se à proximidade e compatibilidade entre a actividade de Responsabilidade Social e a missão e objectivos da empresa. Se a centralidade for muito reduzida, haverá vantagem em fazer doações devido à falta de competências para desenvolver e acompanhar a actividade. Se a centralidade for elevada, o desenvolvimento interno dos projectos será possível e eventualmente desejável. Níveis de centralidade intermédia encorajam a procura de parceiros.

A *especificidade* refere-se à capacidade da empresa captar uma parte dos benefícios gerados pelo investimento na actividade de Responsabilidade Social. Esta será tanto maior quanto mais difícil for a imitação pelos concorrentes. Se a especificidade for elevada, pode fazer sentido internalizar a actividade com vista à maior apropriação dos proveitos; no caso inverso, a dificuldade na apropriação de benefícios levará à escolha de terceiros para o seu desenvolvimento. A especificidade moderada estimula a colaboração permitindo repartir os custos e os proveitos.

Os custos de coordenação e motivação são também aspectos importantes a considerar (Husted, 2003). Os custos de coordenação referem-se à procura de potenciais parceiros, negociação de direitos e deveres entre as partes e ajustamentos necessários quando há imprevistos. Os custos de motivação asseguram que os indivíduos e organizações cumprem os seus acordos e dependem da intensidade dos incentivos (e.g., continuidade no financiamento das acções sociais) ou dos controlos administrativos (e.g., sistemas de avaliação de cumprimento dos objectivos estabelecidos). Estes custos diferem de modalidade para modalidade.

Para as empresas, as actividades a considerar e as modalidades a adoptar podem ter importante impacto no sucesso das suas actividades de negócio. Existe uma vasta literatura analisando a importância da Responsabilidade Social para as empresas. É nesta linha que Burke e Logsdon (1996) examinam as formas através das quais a Responsabilidade Social pode criar benefícios estratégicos para a empresa, enquanto Husted (2003) se debruça sobre a governabilidade das formas alternativas de a exercer e o seu impacto na *performance* financeira. Contudo, o impacto das diversas modalidades na gestão das organizações da Economia Social permanece por avaliar e é sobre este tema que vale a pena fazer uma reflexão.

## O impacto da Responsabilidade Social na Economia Social

A separação entre os sectores público, privado e social é cada vez mais difusa. Embora a especialização de funções entre organizações seja um facto incontestado das nossas economias e sociedades, o facto é que a evolução social tem levado a que os cruzamentos na natureza das actividades sejam cada vez mais comuns. As acções de Responsabilidade Social das empresas são um bom exemplo de como o privado se pode estender até ao social sem entrar em contradição com a sua própria natureza. Esta extensão, contudo, não é neutra em relação ao sector da Economia Social. Transporta factores de mudança, não só ao nível do financiamento, mas também na produção e organização de produtos e serviços.

Efectivamente, a RSE constitui uma fonte de financiamento não desprezível para a Economia Social. Muitas actividades vão beneficiando das verbas que são postas ao seu dispor por esta via, permitindo diversificar fontes de financiamento e aumentar o nível de prestação dos seus serviços. Outras importantes contribuições resultam do alargamento da produção sectorial devido à oferta directa quando as empresas realizam os seus próprios projectos ou quando constituem organizações dedicadas à parte social, como é o caso de algumas fundações cuja propriedade é inteiramente de uma dada empresa ou grupo de empresas. A própria forma de organização da oferta de produtos e serviços tenderá a redefinir-se em função dos objectivos das empresas ou das parcerias que, por diversas formas, forem sendo estabelecidas.

Do ponto de vista das organizações da Economia Social, as modalidades através das quais a responsabilidade das empresas é exercida pode ter impactos significativos na sua gestão. Com efeito, as possibilidades, as exigências e as limitações que cada modalidade proporciona diferem entre si, podendo moldar com maior ou menor intensidade o perfil de oferta de produtos e serviços sociais ou mesmo definir ou redefinir as missões organizacionais. Deste modo, o desenvolvimento de projectos dentro das fronteiras da empresa não terá impacto directo nas organizações da Economia Social, mas proporcionará um aumento da oferta de produtos ou serviços introduzindo novos agentes no sector, que 'concorrem' na satisfação das necessidades com os existentes (ver Quadro, p. 74).

Ao contrário, as práticas colaborativas têm reflexos directos sobre as organizações sociais. A filantropia permite desenvolver actividades pontuais ou sustentar parcialmente as existentes. Muitas organizações em que esta fonte de financiamento é a principal, necessitam de manter fluxos constantes de donativos, pelo que lhes são exigidas competências para o desenvolvimento de iniciativas destinadas a atrair e manter doadores.

Do ponto de vista sectorial, esta modalidade de RSE reflecte-se principalmente na possibilidade de aumento de oferta através das actividades das organizações sociais que financia. A influência na configuração da oferta só ocorrerá nos casos em que o doador tem poder suficiente e o exerce.

**As alianças têm exigências para as organizações sociais que podem ser muito significativas. Estas são desafiadas a ultrapassar os limites da cultura e das práticas organizacionais e sectoriais, abdicando parcialmente da sua autonomia para negociar a concepção dos projectos, ajustar os seus objectivos aos objectivos do parceiro, criar hábitos de prestação sistemática de contas, ter capacidade de mudança e aprendizagem.**

No que se refere aos patrocínios e ao marketing de causas, estes proporcionam às organizações sociais o desenvolvimento de acções com visibilidade e com impacto na opinião pública, o que favorece a sua reputação e pode potenciar a obtenção de fundos de outras proveniências. O mesmo pode suceder com a prestação de serviços contratados, já que as empresas procuram publicitar largamente as suas acções de Responsabilidade Social. Em contrapartida, esta modalidade exige a criação de competências no desenvolvimento de iniciativas para captação de parceiros, competência na gestão de parcerias e capacidade de reporte eficaz de resultados ao parceiro. Dado o facto de frequentemente estes projectos terem horizontes temporais limitados, dificilmente podem, de forma isolada, proporcionar às organizações sustentabilidade de longo-prazo.

Em termos sectoriais, esta modalidade não só proporciona aumento na oferta, como pode revelar-se um meio de criar novos perfis de oferta. Com efeito, estas parcerias,

**Quadro**  
**Impacto das modalidades de exercício da RSE na Economia Social**

Modalidade de exercício de RSE	Impacto na gestão das organizações da Economia Social			Impacto sectorial
	Possibilidades	Exigências	Limitações	
Desenvolvimento interno de projectos				Aumento de oferta Aumento de concorrência
Filantropia (Donativos)	Desenvolvimento de acções pontuais Financiamento parcial de actividades desenvolvidas	Competência no desenvolvimento de iniciativas para atrair doadores	Dificuldade de sustentabilidade de longo-prazo	Aumento de oferta
Patrocínios Marketing de causas Contratação de serviços	Desenvolvimento de acções visíveis com impacto na opinião pública	Competência no desenvolvimento de iniciativas para captação de parceiros Competência para gestão de parcerias Reporte de resultados ao parceiro	Dificuldade de sustentabilidade de longo-prazo	Aumento de oferta Novos perfis de oferta
Alianças	Gestão estratégica Sustentabilidade de longo-prazo Obtenção sustentada de recursos e capacidades	Ajustamento nos objectivos Competência para a gestão de projectos conjuntos Competências de gestão Hábitos de prestação sistemática de contas Capacidade de mudança e aprendizagem	Diferenças culturais entre empresas e organizações sociais Preconceitos mútuos Menor autonomia	Aumento de oferta Novos perfis de oferta Novas formas organizacionais

pela necessidade de criar grande impacto na opinião pública, podem apresentar formas inovadoras de obtenção de fundos para serviços ou produtos também eles inovadores.

Finalmente, as alianças caracterizando-se por relações potencialmente mais duradouras, possibilitam a obtenção sustentada de recursos e capacidades no âmbito do acordo estabelecido, o que permite a gestão estratégica nas organizações. Contudo, pela sua natureza, as alianças têm exigências para as organizações sociais que podem ser muito significativas.

Estas organizações são desafiadas a ultrapassar os limites

da cultura e das práticas organizacionais e sectoriais, abdicando parcialmente da sua autonomia para negociar a concepção dos projectos, ajustar os seus objectivos aos objectivos do parceiro, criar hábitos de prestação sistemática de contas, ter capacidade de mudança e aprendizagem. Tudo isto exige, por sua vez, uma competência acrescida na gestão que se torna mais complexa. Daqui podem advir, naturalmente, limitações e dificuldades, nomeadamente respeitantes às diferenças culturais, aos preconceitos mútuos e à menor autonomia que passam a dispor.

As dificuldades na gestão destas relações estão amplamente documentadas. Berger, Cunnigham e Drumwright

(2004) apontam como problemas previsíveis os mal-entendidos, a má afectação dos custos e benefícios entre parceiros, as incompatibilidades de poder ou de parceiros, e a desconfiança. Por seu lado, Milne, Iyer e Gooding-Williams (1996) acrescentam à desconfiança a eventual incompatibilidade de objectivos e o desejo das empresas terem resultados rápidos, enquanto as organizações sociais se focam mais na missão de longo prazo.

Contudo, Segawa e Segal (2000) consideram que estas alianças podem ser boas fontes de aprendizagem mútua. As organizações sociais podem aprender a utilizar incentivos para criar melhor *performance*, a estar mais atentas às necessidades do cliente e não da burocracia, a focarem-se mais nos resultados do que nos *outputs*, a gerar rendimento em vez de apenas o aplicar e a influenciar a mudança em vez de a controlar. Em contrapartida, as mesmas organizações podem ensinar às empresas com quem se aliam a decidir mais com base na missão do que nos proveitos financeiros e a serem mais motivadoras para os seus colaboradores.

Criar e gerir as alianças são tarefas complexas mas o êxito obtido nelas não assegura necessariamente a sua longevidade. Conforme nota Austin (2000), os benefícios podem sofrer erosão com o tempo. As relações são dinâmicas e alteram-se com a mudança das condições do meio envolvente, o que implica uma constante atenção à necessidade de renovação do valor da colaboração e exige capacidade criativa para a inovação.

Esta modalidade de RSE, não só apresenta potenciais impactos significativos sobre as organizações da Economia Social, mas também o seu impacto pode ser igualmente relevante na configuração do sector. Para além do aumento da oferta e da possibilidade de contribuir para novos perfis de oferta, pode ter implicações na estrutura sectorial com o aparecimento de novas organizações resultantes de alianças entre o sector privado e social, quebrando de forma mais formal e organizada as fronteiras existentes.

Uma questão adicional que se pode colocar é a de saber se se pode estabelecer uma relação directa entre as modalidades colaborativas descritas e o grau de autonomia e controlo das actividades das organizações da Economia Social. Parece claro que, à medida que as colaborações se tornam

mais envolventes para as partes, o grau de autonomia e controlo tende a diminuir, na medida em que as negociações de entendimento e ajuste limitam mutuamente a margem de manobra. Contudo, as formas que envolvem menor compromisso aparente podem tornar-se altamente invasivas da orientação das organizações e condicionadoras do sentido em que direccionam as suas missões.

Os donativos, por exemplo, quando são provenientes de um número reduzido de doadores importantes e constituem o suporte principal das actividades, podem levar as organizações a dar prioridade aos objectivos, interesses e preferências desses doadores quanto ao tipo de actividades a desenvolver, podendo conduzir a um desvio de missão. Ao contrário, as formas que implicam processos mais negociados e colaborações que se estendem no tempo, podem ser conduzidas de forma a preservar a identidade da organização e a sua missão final. Deste modo, a autonomia não depende principalmente da modalidade em causa, mas do tipo de relação estabelecido. Qualquer das modalidades pode resultar em impactos positivos ou, pelo contrário, terem efeitos nocivos ou condicionadores de autonomia.

Takahashi e Smutny (2002) referem alguns factores facilitadores das relações de parceria, como por exemplo a obtenção de consensos sobre os princípios dos programas a estabelecer, a identificação e prossecução de objectivos para a comunidade e a promoção de uma gestão democrática e participada dos programas. Contudo, apesar de algum trabalho já realizado, as condições e os factores que tornam proficuas as colaborações entre estas entidades de natureza económica diferente, necessitam de estudo mais aprofundado, com vista ao estabelecimento de modelos de gestão que as tornem eficazes para as partes envolvidas.

## Conclusão

As formas que as empresas escolhem para exercer a sua Responsabilidade Social têm em conta os objectivos que pretendem atingir e são adaptadas às condições existentes e aos recursos e competências disponíveis. Cada modalidade apresenta diferentes vantagens e exigências para as empresas e existem alguns estudos realizados sobre as formas de as gerir e sobre os seus custos e impacto na *performance* financeira. Contudo, o impacto que essas modalidades têm



sobre o sector e as organizações da Economia Social tem permanecido, em larga medida, por avaliar. Constituindo uma fonte de transferência de recursos do sector privado para o sector social, as formas específicas através das quais essa transferência ocorre não podem ser indiferentes nem para as organizações nem para o sector destinatário, tal como não o são para o sector e empresas de onde provêm.

Neste artigo procurou reflectir-se sobre as possibilidades, exigências e limitações que cada modalidade comporta para as organizações da Economia Social e, conseqüentemente, sobre os desafios de gestão que coloca, e o impacto no sector do ponto de vista da dimensão, organização e inovação da oferta e estrutura concorrencial. Discutiui-se, por fim, em que medida a autonomia das organizações pode ser condicionada pela modalidade adoptada.

Desta reflexão pode concluir-se, em primeiro lugar, que a RSE contribui inquestionavelmente para esbater as fronteiras sectoriais entre o privado e o social, não só porque as empresas entram no social como agentes de oferta, como podem contribuir para reconfigurar este sector com ofertas inovadoras e novas formas organizacionais resultantes de colaborações ou alianças entre empresas e organizações sociais.

Em segundo lugar, a RSE traz às organizações sociais novos desafios de gestão, principalmente nas formas colaborativas em que a negociação, ajustamentos e prestação de contas entre as partes exigem competências acrescidas e maior abertura cultural.

Finalmente, a preservação da autonomia das organizações não depende principalmente da modalidade de RSE, mas antes do tipo de relações que se forem construindo entre instituições com interesses, objectivos e natureza diferentes, e da capacidade de procurar complementaridades como forma de construir valor para ambas as partes. As condições que tornam sustentáveis as relações de colaboração necessitam, contudo, de estudo mais aprofundado. ■

## Nota

1. Este trabalho foi elaborado no âmbito do projecto «Responsabilidade Social das Empresas e Organizações de Solidariedade Social Sem Fins Lucrativos: A Natureza e Eficácia das Relações Inter-Organizacionais» em desenvolvimento no MRC – Management Research Center do Departamento de Ciências de Gestão da IBS – ISCTE Business School.

## Referências bibliográficas

- AUSTIN, E. J. (2000), «Strategic collaboration between nonprofits and business». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, n.º 1, Supplement 2000, pp. 69-97.
- BERGER, I. E.; CUNNINGHAM, P. H. e DRUMWRIGHT, M. E. (2004), «Social alliances: company/non-profit collaboration». *California Management Review*, vol. 47, n.º 1, pp. 58-90.
- BURKE, L. e LOGSDON, J. M. (1996), «How corporate Social Responsibility pays off». *Long Range Planning*, vol. 29, n.º 4, pp. 495-502.
- BROOKS, A. C. (2000), «Public subsidies and charitable giving: crowding out, crowding in, or both?». *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 19, n.º 3, pp. 451-464.
- HUSTED, B. W. (2003), «Governance choices for corporate Social Responsibility: to contribute, collaborate or internalize?». *Long Range Planning*, vol. 36, n.º 5, pp. 481-498.
- JAMALI, D. e MIRSHAK, R. (2007), «Corporate Social Responsibility (CSR): theory and practice in a developing country context». *Journal of Business Ethics*, vol. 72, n.º 3, pp. 243-262.
- LA PIANA, D. e HAYES, M. (2005), **Play to Win: The Nonprofit Guide to Competitive Strategy**. Jossey Bass, EUA.
- MILNE, G. R.; IYER, E. S. e GOODING-WILLIAMS, S. (1996), «Environmental organization alliance relationships within and across nonprofit, business, and Government sectors». *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 15, 2, pp. 203-215.
- PFEFFER, J. e SALANCIK, G. (1982), **Organizations and Organization Theory**. Marshfield, MA, Pitman, EUA.
- REICH, R. B. (1998), «The new meaning of corporate Social Responsibility». *California Management Review*, vol. 40, n.º 2, pp. 8-17.
- SEGAWA, S. e SEGAL, E. (2000), «Common interest, common good: creating value through business and social sector partnership». *California Management Review*, vol. 42, n.º 2, Winter, pp. 105-122.
- SMITH, N. C. (2003), «Corporate Social Responsibility. Whether or how?». *California Management Review*, vol. 45, n.º 4, pp. 52-76.
- TAKAHASHI, L. M. e SMUTNY, G. (2002), «Collaborative windows and organizational governance: exploring the formation and demise of social service partnership». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 31, n.º 2, June, pp. 165-185.
- WHEELLEN, T. L. e HUNGER, J. D. (2004), **Strategic Management and Business Policy**. 9<sup>th</sup> ed., Pearson Education, Inc., EUA.
- WINDSOR, D. (2001), «The future of corporate Social Responsibility». *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 9, n.º 3, pp. 225-256.