



**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE**

VANESSA WEBER LEITE

**MUDANÇAS A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES DE
GOVERNANÇA EM FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS**

CURITIBA

2019

VANESSA WEBER LEITE

**MUDANÇAS A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES DE
GOVERNANÇA EM FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre no Curso de Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade, do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* do Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul - ISAE.

Orientador: Prof. Dra. Nicole Maccali

CURITIBA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

L533m Leite, Vanessa Weber
Mudanças a partir da implantação de indicadores de governança em fundações empresariais/ Vanessa Weber Leite. – Curitiba, 2019.
95 f.
Orientador: Nicole Maccali.

Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade), Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE, 2019.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Indicadores econômicos. 3. Associações sem fins lucrativos. 4. Governança corporativa. 5. Sustentabilidade. I. Maccali, Nicole. II. Título.

CDU 658.114.7

Bibliotecária: Ana Rocco CRB9/1934

TERMO DE APROVAÇÃO

Vanessa Weber Leite

"Mudanças a partir da Utilização de Indicadores de Governança em Fundações Empresariais"

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade do Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:



Profa. Dra. Nicole Maccali

Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE
Presidente da Banca Examinadora



Prof. Dr. Rodrigo Moreira Casagrande

Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE
Examinador Interno



Profa. Msc. Ana Lúcia Jansen de Mello de Santana

Universidade Federal do Paraná | UFPR
Examinador Externo


Prof. Dr. Paulo Roberto Araújo da Cruz Filho

Centro Universitário Franciscano do Paraná | UNIFAE
Examinador Externo

Curitiba, 07 de maio de 2018.

Dedico esta dissertação a todas as mulheres que não desistem de suas causas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos e todas que colaboraram com meu aprendizado nos últimos dois anos. Meu agradecimento especial para os professores e professoras do Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade do ISAE, Dr. Norman de Paula Arruda Filho, Dr. José Henrique de Faria, Dra. Camila Bruning, Dr. Charles Carneiro, Dr. Cleverson Andrioli, Dr. Gustavo Possetti, Dr. Luciano Minghini, Dr. Rodrigo Casagrande; o conhecimento e experiência de cada um de vocês foram fundamentais para o meu conhecimento atual.

Agradeço imensamente a minha querida professora e orientadora Dra. Nicole Maccali, não sei dizer o que é maior em você, se o seu conhecimento ou o seu coração, você foi nestes últimos dois anos luz para direcionar e consolidar meus passos. Nunca esquecerei o seu carinho e incentivo para colaborar com meu redirecionamento profissional na rota acadêmica.

Meu sincero e carinhoso agradecimento aos meus colegas de mestrado que engrandeceram as discussões e debates em sala de aula com seus pontos de vista e experiências diferentes dos meus que muito me ensinaram. Em especial, agradeço ao André Alves que também com seu conhecimento e generosidade colaborou de maneira especial em vários momentos dessa dissertação.

Há amigos que me acompanham nesta caminhada de conhecimento teórico, profissional e de vida e compartilham comigo as dificuldades e alegrias das conquistas. Em especial neste trabalho agradeço a Cecília Seravalli Soares, minha querida, sem você essa pesquisa não seria a mesma, você me incentivou com seu olhar crítico, suas dicas e correções preciosas.

Por fim, agradeço de todo o coração aos meus familiares, palavras são limitadas para expressar o tamanho da minha gratidão. Obrigada Lucas meu filho, pelo incentivo e colaboração, você sempre soube entender o significado que o conhecimento tem em minha vida, sua compreensão me inspira a ser melhor e mais dedicada. Obrigada Gabriel meu anjo, você foi o mais afetado com as minhas ausências, mas soube transformar esse espaço em uma bela oportunidade de crescimento para nós dois. Gratidão eterna ao meu marido Luís Claudio, companheiro de tantas batalhas nos últimos 25 anos. Você consegue ser porto no mar tumultuado de minhas revoluções, seria impossível atravessar esse mar sem seu apoio,

compreensão e principalmente sua amorosa espera à margem após cada travessia.
Sobrevivemos.

“Cada pessoa deve trabalhar para o seu
aperfeiçoamento e, ao mesmo tempo,
participar da responsabilidade coletiva por
toda a humanidade”.

(Marie Curie)

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar as mudanças a partir da implantação de indicadores de governança em fundações de origem empresarial. Buscou-se identificar os motivos para utilização dos indicadores GIFE (Grupo de Institutos Fundações e Empresas) de governança, que foram criados para oferecer orientação prática sobre governança no terceiro setor e fortalecer a legitimidade das organizações. Assim, comparou-se o modelo e a estrutura de governança antes e depois da utilização da ferramenta nas fundações estudadas e foram descritas as mudanças ocorridas. Para atingir tais objetivos a metodologia de pesquisa utilizada foi de natureza qualitativa, aplicada, do tipo descritiva com perspectiva temporal longitudinal em duas fundações de origem empresarial pertencentes à rede GIFE. As mudanças ocorridas nas duas fundações pesquisadas referem-se à transparência com as partes interessadas em relação a divulgação de informações. Conclui-se que as mudanças em relação à transparência nas duas fundações apresentam uma proposição de que fundações de origem empresarial criadas para executar o investimento social privado, função social e expressão da responsabilidade social empresarial de suas empresas mantenedoras. Assim, as fundações de origem empresarial sofrem alterações e mudanças advindas do uso de ferramentas externas na busca de alinhamento com padrões de governança para organizações do terceiro setor para fortalecer a sua legitimidade e sua missão institucional de interesse público.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial. Investimento Social Privado. Indicadores de Governança em Fundações Empresariais.

ABSTRACT

This research has as general objective to analyze the changes from the implantation of governance indicators in foundations of business origin. We sought to identify the reasons for using the GIFE governance indicators, which were created to provide practical guidance on governance in the third sector and to strengthen the legitimacy of organizations. Thus, the model and structure of governance was compared before and after the use of the tool in the studied foundations and the changes were described. To achieve these objectives the research methodology used was qualitative, applied, descriptive type with longitudinal temporal perspective in two foundations of business origin belonging to the Group of Foundations and Enterprises (GIFE). The changes in the two foundations referred to refer to "transparency with stakeholders" in relation to the disclosure of information. It is concluded that the changes in relation to transparency in both foundations present a proposition that foundations of business origin created to execute the private social investment, social function and expression of the corporate social responsibility of its maintainers, undergo changes and changes arising from the use of external tools in the search for alignment with governance standards for third sector organizations to strengthen their legitimacy and institutional mission of public interest.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Private Social Investment. Indicators of Governance in Business Foundations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa	22
Figura 2 - Processo de ampliação do conhecimento sobre governança	61

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 - Modelos prevalentes de comportamento dos doadores.....	31
Quadro 2 - Princípios Globais de Governança	39
Quadro 3 - Princípios Básicos da Boa Governança	41
Quadro 4 - Princípios de Governança Terceiro Setor	45
Quadro 5 - Indicadores GIFE de governança.....	48
Quadro 6 - Resumo dos informes de resultados de aplicação indicadores GIFE de abril/16 a junho/17	49
Quadro 7 - Resumo das Teorias de Mudança organizacional.....	51
Quadro 8 - Resumo dos Indicadores GIFE de Governança	56
Quadro 9 - Fontes de Dados Primários e Secundários	58
Quadro 10 - Guias do Projeto.....	62
Quadro 11 - Resumo das mudanças relatadas pelas fundações após aplicação do IGG:.....	82

LISTA DE SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
FASFIL	Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos
GIFE	Grupo de Institutos Fundações e Empresas
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IGG	Indicadores GIFE de Governança
IPEA	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISP	Investimento Social Privado
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONGs	Organizações não governamentais
OSC	Organização da sociedade civil
OSCIP	Organização da sociedade civil de interesse público
OSFLs	Organizações sem fins lucrativos
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
UPF	Utilidade pública federal

SUMÁRIO

1 Introdução	13
1.1 Objetivos da Pesquisa	16
1.1.1 Objetivo Geral	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2 Justificativa Teórica e Prática	17
1.3 Estrutura da Pesquisa	19
2 Quadro Teórico de Referência	20
2.1 Teorias de Responsabilidade Social e a Função Social das Empresas	21
2.2 Terceiro Setor	26
2.3 Investimento Social Privado: origem e evolução	28
2.3.1 A iniciativa privada e sua função social	32
2.3.2 GIFE e Investimento Social Privado	35
2.4 Governança	37
2.4.1 Governança em Fundações Empresariais	42
2.4.2 Indicadores GIFE de Governança	46
2.4.3 Mudanças a partir dos Indicadores GIFE	50
3 Metodologia	54
3.1 Perguntas Norteadoras da Pesquisa	54
3.2 Definição das Categorias Analíticas ou Variáveis	55
3.3 Delineamento e design da pesquisa	56
3.3.1 Critérios de Escolha dos Casos	56
3.4 Técnica de coleta de dados	57
3.5 Procedimentos de tratamento e análise de dados	58
3.6 Limitações da Pesquisa	59
4 Resultados da Pesquisa	60
4.1 Conhecendo a Construção dos Indicadores GIFE de Governança	60

4.2 Estudos de Caso	65
4.2.1 Fundação A	65
4.2.2 Fundação B	75
5 Considerações Finais: Reflexões Sobre a Implantação dos Indicadores GIFE de Governança.....	84
Referências	88
APÊNDICE A.....	94

1 INTRODUÇÃO

A gestão das empresas, em especial as multinacionais nas localidades onde se instalaram, expandem sua função social que pode ser compreendida à luz das teorias da responsabilidade social. As teorias da responsabilidade social extravasaram as posturas individuais de cada cidadão e a visão clássica da administração, e reforçam de diferentes maneiras que as empresas em suas atividades diárias cumprem o seu papel na sociedade enquanto exercem suas atividades para a maximização do lucro.

A sociedade global vem evoluindo de forma significativa, com transformações diversas que impactam a forma de atuação das organizações como um todo, sobretudo das empresas. No que se refere às questões sociais, as principais mudanças foram orientadas por: 1) aumento das transações comerciais entre países, processo iniciado após o final da guerra fria; e 2) estabelecimento do Consenso de Washington e o Neoliberalismo (DETOMASI, 2007).

Neste cenário de expansão global as empresas multinacionais exercem a sua função social também para fazer a gestão de seus impactos no meio ambiente e na sociedade, uma vez que o aumento de impactos sociais e ambientais das empresas nas localidades onde se instalam são também resultados da globalização (LEVY; KAPLAN, 2008).

A função social das empresas adquire assim diferentes possibilidades e motivações e estas passam a ser cobradas pela sociedade para que gerenciem seus impactos de forma responsável, contribuam com o desenvolvimento local e protejam o meio ambiente enquanto maximizam os seus lucros.

Desta forma, a empresa interage nas esferas social e pública ampliando sua participação na sociedade além de seu foco principal, o de gerar lucros. Assim temos o setor privado participando do setor público com suas ações sócio ambientais bem como a ampliação dos interesses privados para o bem comum.

O binômio público/privado ganha contornos menos claros uma vez que também há interesses privados para ações públicas (SCHOMMER, 2000).

A gestão da responsabilidade social, a expressão mais conhecida da incorporação da função social pelas organizações empresariais, deixa de ser uma opção de escolha e se transforma em uma necessidade da empresa para validação da sua “licença social para operar”.

Scherer e Pallazzo (2008) discorrem que a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) há muitas décadas é discutida e abordada, mas com o crescente impacto das empresas causado pela globalização e impactos negativos dos negócios nas sociedades - a exemplo dos desastres ambientais, violação de direitos trabalhistas, e escândalos na área financeira e na governança destas empresas, estas também são convidadas a contribuir para o bem comum com participação social mais ativa.

No início do século XXI os modelos e as teorias da administração clássica não mais respondem às demandas empresariais frente aos desafios de cunho social. A visão de Friedman (1985) para a função social das empresas que era apenas a maximização do lucro de forma ética e dentro dos padrões legais, não consegue responder às novas e crescentes exigências sociais. Nos novos padrões exigidos da gestão moderna, as empresas passam a incorporar também os interesses de outras partes interessadas, não apenas o interesse de um de seus *stakeholders*¹, o acionista ou proprietário, que objetiva o lucro, culminando assim na ampliação da sua função social e a necessidade de gestão social dos negócios.

No Brasil, a responsabilidade social empresarial ganhou força na década de 1990, onde muitas empresas se engajaram na busca de melhores práticas de gestão socialmente responsáveis. Uma forma de atuação social da empresa com a sociedade mais evidente ocorrida nesta época foi a expansão ou a estruturação do investimento social privado (ISP) pelas grandes empresas multinacionais e, também, pelas empresas de origem nacional. O ISP corresponde à ação direta da empresa na comunidade, uma das partes interessadas, ou stakeholder da RSE² (BEGHIN, 2009; NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009; ARTICULAÇÃO D3, 2013).

A criação de fundações e institutos de origem empresarial ocorridas na década de 1990 e no início dos anos 2000 no Brasil evidenciam a importância da responsabilidade social na articulação do ISP. A busca de uma figura jurídica à parte da empresa tinha então como finalidade articular recursos para o bem comum de forma independente e plena para atingir a missão das organizações como expressão da função social da empresa na sociedade em que atua. Segundo Degenszajn e Ribeiro (2013), com o ISP corporativo as empresas podem fazer a gestão direta de

¹ Stakeholder é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da empresa (FREEMAN, 1984).

² Responsabilidade Social Empresarial.

seus investimentos sociais ou criam e mantém institutos e fundações para esta gestão.

Neste contexto, as empresas instituidoras destas fundações e institutos exercem influência na forma como essas instituições buscam seus resultados e realizam sua gestão. Apesar de serem instituições do terceiro setor da economia, criadas para o bem comum, a origem de parte (ou a totalidade) de seus recursos sendo privados, imprimem um estilo de gestão, que a exemplo das empresas do segundo setor, exercem uma lógica na busca de resultados, mas para o atendimento da causa pública.

As fundações e institutos geralmente formam seus conselhos compostos por executivos das empresas mantenedoras e compartilham algumas estruturas da mantenedora para atendimento de suas funções administrativas e financeiras (ARTICULAÇÃO D3, 2013).

As empresas instituidoras de fundações e institutos também influenciam a forma como estas instituições estabelecem sua governança com a migração dos princípios e práticas de governança das empresas instituidoras para suas fundações e institutos. A governança busca a orientação da abertura, integridade, prestação de contas para contribuir com a longevidade da organização, conforme orienta o primeiro relatório sobre governança, o *Cadbury Report*, produzido na Inglaterra em 1992 (LODI, 2000).

O aumento das exigências relacionadas às práticas sociais, ambientais e de governança pelas organizações, colabora para o avanço e o desenvolvimento de soluções e ferramentas de gestão e, conseqüentemente com avanços de boas práticas nas empresas, nas organizações e na sociedade. Assim, é crescente nas últimas décadas, a cobrança para que organizações empresariais, fundações e institutos demonstrem em suas operações no Brasil e no mundo, responsabilidade no gerenciamento de seus impactos positivos e negativos com seus públicos de relacionamento e em sua governança. As ferramentas e práticas de gestão e de governança são algumas alternativas que podem colaborar para o alcance deste objetivo.

Dentro da perspectiva de governança, o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE)³ lançou em 2016 indicadores de Governança com o objetivo de oferecer orientação prática sobre governança para que as organizações sem fins lucrativos (OSFLs) possam ampliar o conhecimento e a troca a respeito do tema governança, melhorando as práticas do setor como um todo e fortalecendo a legitimidade dessas organizações (GIFE, 2017a).

Com base no exposto, a pergunta que norteia esta pesquisa refere-se a: **“Quais as mudanças ocorridas após a implantação dos indicadores de governança propostos pelo GIFE em fundações empresariais?”**

1.1 Objetivos da Pesquisa

As próximas seções irão introduzir o Objetivo Geral e os Objetivos específicos desta pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Essa pesquisa tem como objetivo geral analisar as mudanças ocorridas com a implantação dos indicadores de governança propostos pelo GIFE em duas fundações empresariais.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo principal, foram estabelecidos alguns objetivos específicos, descritos a seguir:

- a) Identificar os motivos que levaram duas fundações privadas estudadas a implementarem os indicadores de governança propostos pelo GIFE;

³ GIFE é uma associação sem fins lucrativos criado formalmente em 1998 por representantes da iniciativa privada, com o objetivo de fortalecer a cultura e prática do investimento social privado no Brasil (GIFE, 2017a).

O GIFE define investimento social privado como “o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. Incluem-se neste universo as ações sociais protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou instituídos por famílias ou indivíduos” (GIFE, 2017a).

- b) Apresentar o modelo de governança das duas fundações privadas pesquisadas antes da implementação dos indicadores de governança propostos pelo GIFE;
- c) Descrever as mudanças ocorridas na gestão das duas fundações privadas estudadas a partir da implementação dos indicadores de governança propostos pelo GIFE;
- d) Compreender como está a governança nas duas fundações privadas estudadas a partir da implementação dos indicadores de governança propostos pelo GIFE.

1.2 Justificativa Teórica e Prática

A governança é um tema que teve origem e relevância no setor empresarial, mas também se faz necessário em outros setores, o que justifica o interesse pelo estudo, conforme afirma Bronstein (2016, p. 23)

o referencial predominante nesta temática tem sido centralizado nas organizações voltadas para o lucro, a partir da Teoria da Agência (SHLEIFER; VISHNY, 1997; CORNFORTH, 2001; DAILY et al., 2003) cujo foco principal são as características do mundo corporativo.

Adicionalmente, Bronstein (2016) destaca que o estudo da governança no terceiro setor é tão importante quanto nas empresas. Apesar do foco de resultados serem diferentes, ou seja, a empresa visar a maximização do lucro e o terceiro setor buscar o cumprimento de sua missão social, ambos apresentam desafios de governança para o alcance de resultados institucionais.

No Terceiro Setor, ambiente onde operam as OSFLs, três características básicas chamam a atenção numa observação inicial: a indefinição de propriedade; o risco de assimetria de informações; e, o controle difuso. Estas características desafiam a governança destas organizações (BRONSTEIN, 2016, p. 23).

Com o crescimento da atuação social das empresas no mundo e no Brasil desde a década de 1990 e com a criação de institutos e fundações do terceiro setor operadas por iniciativa de empresas privadas, é relevante estudar temas relacionados à governança destas entidades, como seus mecanismos e ferramentas que podem impactar possíveis conflitos de interesse entre a função social destas instituições e os interesses privados de suas empresas instituidoras.

Li, Song e Wu (2017), em sua pesquisa desenvolvida na China, evidenciam que a perspectiva principal-agente sugere que os acionistas controladores têm influência excessiva sobre a filantropia corporativa e podem direcionar fundos corporativos para causas de caridade de modo a apoiar os seus interesses pessoais.

Os dilemas e os conflitos envolvendo o tema governança acontecem nos diversos setores da sociedade, o conflito de agência e o comportamento oportunista são temas que podem ocorrer no âmbito da função social da empresa em seus diferentes mecanismos de atuação, conforme prática de cada país.

O tema da governança e o conflito de agência da teoria de Jensen e Mecklin (1976) foi uma importante contribuição para a literatura sobre as forças motrizes por trás das contribuições corporativas fornecendo evidências de que os desejos dos acionistas dominantes para benefícios privados moldam significativamente comportamentos filantrópicos corporativos em economias emergentes como a China (LI; SONG; WU, 2017).

A presente pesquisa, em se tratando de um recorte específico dentro do terceiro setor, das fundações de origem empresarial brasileira, reforça a sua importância conforme conclusões no estudo exploratório sobre governança em fundações empresariais de Mindlin (2009).

No ponto de vista teórico, a presente pesquisa busca incentivar e contribuir com a continuidade da discussão do tema da governança em fundações empresariais e o seu aprofundamento. A contribuição para o bem comum das fundações empresariais por meio de seu propósito institucional requer de sua governança uma prática baseada em fundamentos sólidos onde a teoria da governança pode balizar a tomada de decisão e, conseqüentemente, a contribuição efetiva das fundações empresariais para toda a sociedade.

No ponto de vista prático, a pesquisa se justifica pela relevância de se estudar o impacto dos indicadores de governança do GIFE nas fundações empresariais para contribuir com possíveis avanços e melhorias das ferramentas que são originárias do setor empresarial, mas que influenciam a gestão do terceiro setor. Os indicadores GIFE foram lançados em 2016 e sua contribuição é recente e não explorada em outros estudos científicos.

Assim, os resultados poderiam sugerir que o investimento social privado operado pelas fundações e institutos de origem empresarial busque continuamente

elevados padrões de governança em suas organizações justificando a sua missão de interesse público.

1.3 Estrutura da Pesquisa

A presente pesquisa é dividida em 5 capítulos.

No capítulo 1, a introdução contém os objetivos da pesquisa, caracterizando o tema de estudo, definindo os objetivos do trabalho.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico. No referencial teórico apresentam-se os temas que sustentam a pesquisa proposta: responsabilidade social empresarial; terceiro setor no Brasil e o investimento social privado, e para tanto, discorre sobre sua origem e evolução. Abordam-se ainda, a filantropia no Brasil, suas motivações, a participação da iniciativa privada e a sua função social através da filantropia estratégica. Segue-se abordando a governança em fundações empresariais, os Indicadores GIFE de Governança e breve descrição sobre teorias de mudança organizacional.

No capítulo 3 apresenta-se a metodologia da pesquisa, onde se discorre sobre a natureza qualitativa da pesquisa proposta, além de fundamentar a opção de utilizar o estudo de caso como método.

No capítulo 4, apresenta os resultados da pesquisa, a processo de construção dos Indicadores GIFE de Governança. Apresenta ainda os estudos de caso da Fundação A e Fundação B.

No capítulo 5, as considerações finais são apresentadas e as reflexões sobre a implantação dos Indicadores GIFE de Governança.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

A partir do início do século XXI, os modelos e as teorias que embasavam a administração clássica já não conseguem responder às novas e crescentes exigências de um cenário onde a busca pelo desenvolvimento sustentável⁴ é exigido de todas as organizações da sociedade para a sustentabilidade do nosso planeta. Para as empresas, soma-se ao cenário de insustentabilidade social e ambiental, exigências em relação ao alinhamento com seus *stakeholders*.

A função social das empresas nunca foi tão exigida, sendo alvo de controvérsias na história do capitalismo recente. Sendo assim, estamos diante de uma nova forma de fazer negócios? Se considerarmos o modelo capitalista e seu *modus operandi* centrado na exploração de recursos e pessoas prevalecentes nos últimos séculos, parece que sim.

Nesse contexto, conhecer as diversas teorias que abordam a função social das empresas e a sua responsabilidade social, suas motivações e sua forma de expressão é o objetivo deste capítulo.

Mas afinal, a empresa possui um papel social na sociedade para desempenhar? Não seria sua função apenas maximizar o lucro de seus proprietários e acionistas? O lucro pode ser buscado a qualquer custo em detrimento aos outros interesses – às vezes divergentes – da sociedade e de outras partes interessadas no negócio? Qual o limite da participação social da empresa na sociedade? Qual a responsabilidade da empresa sobre suas externalidades e impactos causados pelas suas ações na cadeia de fornecedores, no meio ambiente desde a extração da matéria prima, processamento e descarte do produto? Qual a importância do tratamento digno de seus funcionários e fornecedores quanto ao Trabalho Decente e Direitos Humanos? Essas e outras questões são abordadas nos próximos tópicos à luz das teorias da responsabilidade social aplicadas às empresas: teoria da responsabilidade pública (PRESTON; POST, 1981), visão estrutural da responsabilidade social empresarial (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000), capacidade de resposta da empresa (SETHI, 1979), teoria do desempenho social (WOOD; RAYMOND, 1996), e teoria dos

⁴ Segundo a definição da Comissão de Brundtland (ONU, 1987), o desenvolvimento sustentável é o que atende às necessidades das gerações atuais sem comprometer as necessidades das futuras gerações. Nesta visão, os interesses das gerações futuras devem ser contemplados exigindo visão de longo prazo dos tomadores de decisão no presente.

Stakeholders (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995; DONALDSON; PRESTON, 1995).

2.1 Teorias de Responsabilidade Social e a Função Social das Empresas

A evolução histórica da função social das empresas mostra outra evolução em relação à sociedade no que tange às exigências sobre o papel social das empresas. A responsabilidade social nasce como uma resposta às exigências de uma nova sociedade que exige das empresas mais do que bens e serviços e a maximização do lucro aos seus investidores e proprietários.

A sociedade pós-industrial acarretou diversas mudanças para as empresas e a sua forma de produção e a participação do Estado gerou uma grande evolução neste processo. Segundo Tenório (2005, p. 19),

com o keynesianismo e sua política de intervenção do Estado na economia, houve redução gradual das incertezas no mercado, o que gerou condições para as empresas investirem em tecnologia, acumularem capital e consolidarem o modelo de produção em massa. Além disso, a transição do modelo de produção resultou em mudanças e valores da sociedade.

Um novo ambiente de negócios surge, com cobranças em relação aos impactos causados pela operação das fábricas espalhadas pelo mundo, com comunicação global, fornecedores globais, clientes globais onde nada fica escondido, tudo é exposto em questão de segundos, sendo que a imagem e a reputação das empresas com uma má gestão em poucos minutos podem ser acessados de um lado a outro do globo. Não há mais como esconder um impacto ambiental negativo ou uma denúncia de contratação de mão de obra infantil ou análoga à escrava. O mundo pós-industrial se transformou em uma aldeia global.

Para Friedman (1985) a função social da empresa é gerar lucro para os seus proprietários, maximizando-o dentro de limites da lei e sem fraude. Para o autor, a empresa com suas atividades gera impactos na sociedade e no meio ambiente onde opera, e as decisões tomadas dentro da empresa ultrapassam seus muros e causam danos as suas partes interessadas se não forem bem administradas. Neste cenário, a função e a participação social não caberiam à empresa e se limitariam apenas à esfera pessoal de cada empresário no escopo filantrópico, como o exercido por importantes líderes de negócio como Ford, Carnegie e Rockefeller, expoentes do

desenvolvimento social através da doação particular de parte de suas fortunas para o bem comum.

Para Preston e Post (1981) a função social das empresas vai além de gerar lucros para os acionistas e proprietários. Os autores defendem que a empresa e seus administradores devem considerar os impactos da atuação da empresa relacionados somente a sua operação, fazendo sua gestão em duas áreas: na operacional (primária), ou no impacto de suas atividades (secundário), tratando assim a integração das questões empresariais às questões públicas.

Para Carroll (1979), a função social da empresa é orientada para os diferentes níveis de responsabilidade das empresas, sendo a responsabilidade econômica, a responsabilidade legal, a responsabilidade ética e a responsabilidade discricionária. Em 1991, Carroll revisou sua definição de Responsabilidade Social Corporativa trocando a responsabilidade discricionária por responsabilidade filantrópica, conforme representado na Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa, na Figura 1.

Figura 1 - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Adaptado de Carroll e Buchholtz (2000, p. 33).

Para Carroll e Buchholtz (2000), a responsabilidade social da empresa segue uma visão crescente e contínua e orienta as empresas para a sua parcela de interação e criação de respostas aos desafios e às responsabilidades em suas operações. Para os autores, no primeiro nível da pirâmide a responsabilidade social empresarial está na sua responsabilidade econômica, que visa o crescimento e a sobrevivência do negócio e sua participação no desenvolvimento de bens, serviços, geração de lucros

e empregos. No segundo nível da pirâmide, está a responsabilidade legal, o cumprimento da legislação vigente. No terceiro nível está a responsabilidade ética e o cumprimento dos princípios éticos e morais da sociedade. Para os autores dentro da escala evolutiva da responsabilidade social esperada de uma empresa estão as ações filantrópicas, isto é, ações voluntárias de extensão à comunidade e a sociedade, evidenciando que a empresa possui outros papéis na sociedade além dos descritos nos 3 níveis anteriores da pirâmide de responsabilidades além do lucro.

Contudo, estas responsabilidades devem acontecer simultaneamente, mas não se recomenda por exemplo, com base nesta teoria, que a empresa concretize ações filantrópicas na sociedade de forma voluntária sem cumprir suas responsabilidades legais e éticas. A empresa deve ser lucrativa e participar do desenvolvimento da sociedade.

Percebe-se, portanto, que na teoria da responsabilidade social de Carroll e Buchholtz (2000), a responsabilidade social da empresa não é oposta ao cumprimento de suas demais responsabilidades legais, econômicas, éticas, mas é sinérgica com todas estas demandas e que uma não substitui a outra. Por exemplo, uma parceria em projeto social da comunidade não esconde ou substitui uma má gestão ambiental e o tratamento indigno dos funcionários não respeitando as leis trabalhistas.

Para Sethi (1979), a função social das empresas é defendida com a teoria *Corporate Responsiveness*, ou a capacidade de resposta corporativa, que enfatiza os processos e a resposta das empresas às necessidades sociais em etapas. As etapas são diferentes formas de respostas às solicitações e pressões sociais sofridas pelas empresas.

Borger (2001) corrobora com essa abordagem ao definir que o conceito de "*Corporate Responsiveness*" tem como ideia central que as empresas devem responder às demandas sociais para sobreviver, adaptando o comportamento corporativo às necessidades sociais, diferente do conceito de responsabilidade social cujas raízes estão na ética. Ou seja, a teoria de *Corporate Responsiveness* defende a ênfase nos processos e na resposta das empresas às necessidades sociais. Segundo o autor, as respostas das empresas, podem ser divididas conforme as reações descritas abaixo:

- a) Reativas; defensivas: respostas sociais baseadas na legalidade. Empresas neste estágio reagem conforme as necessidades legais;

- b) Socialmente responsáveis: as empresas que estão neste estágio em sua gestão, respondem às questões sociais buscando a qualidade em seus processos, relacionamentos e produção. Buscam certificações para evoluir em suas atuações e se relacionam com sua cadeia de valor, aprofundando a troca de visão em relação as atividades destes parceiros gerenciando seus impactos negativos;
- c) Respostas proativas: as empresas que respondem antecipadamente às exigências que serão atribuídas em seu processo produtivo e de interação com suas partes interessadas e buscam soluções antes que sejam exigidas oficialmente de outra forma. Isto é, se antecipam aos problemas.

Existe nesta teoria um alinhamento entre as exigências sociais às quais o negócio está inserido, a sustentabilidade social e o atendimento as demandas das partes interessadas.

A abordagem da gestão dos *stakeholders* de Freeman (1984) sugere que a colaboração entre as empresas e seus *stakeholders* seja realizada de forma integrada, focando na construção de oportunidades que gerem mútuos benefícios, onde os objetivos têm sempre uma visão de longo prazo, sendo esta abordagem alinhada de forma coerente, de forma a dirigir os objetivos dos negócios e articular suas estratégias corporativas, missão e valores. Nesta visão teórica da responsabilidade social, há oportunidades a serem trabalhadas com cada *stakeholders*, e também, riscos a serem minimizados como, por exemplo, questões relacionadas a sustentabilidade social que englobam os Direitos Humanos.

A Teoria dos *Stakeholders* defende a necessidade de distribuição de valor as diferentes partes interessadas da empresa, entre elas: funcionários, comunidade, fornecedores, acionistas, governo, sociedade, exigindo por parte da empresa a gestão destes diferentes interesses para garantir a sustentabilidade da empresa no longo prazo (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995; DONALDSON; PRESTON, 1995; HARRISON; BOSSE, 2013). Os *stakeholders* garantem a sustentabilidade da empresa e, incorporar os interesses destas partes ao negócio, é assegurar sua longevidade.

Estas são algumas das teorias que incentivam a participação da empresa em questões sociais da sociedade, em contraponto com a visão clássica da administração

que defende que a responsabilidade social das empresas se limita a sua atividade econômica, gerando bens, serviços e lucros.

Segundo Borger (2001), as organizações são responsáveis pelas consequências de seus impactos sociais e ambientais, o que colabora com a sugestão de que as empresas devem participar do desenvolvimento social para alcançar a sustentabilidade social, parte da teoria do desenvolvimento sustentável. Com as inovações na gestão moderna da administração, gerenciar os impactos sociais da empresa em seu processo produtivo se faz não só uma exigência, mas uma oportunidade de interação com seus *stakeholders*.

Jones (1980) expõe que a responsabilidade corporativa deve levar em consideração as obrigações que a empresa possui com suas partes interessadas além de suas obrigações legais, considerando que a sua responsabilidade social consiste na execução, de forma voluntária, de ações além do exigido por lei.

Conclui-se que a responsabilidade social corporativa leva a empresa a incorporar em sua gestão questões, por exemplo, de interesses das suas partes interessadas. Neste sentido, os autores apresentam diferentes maneiras de como a empresa se coloca na sociedade frente às questões sociais e o interesse de seus *stakeholders*.

Assim, não há consenso entre os diversos autores sobre o conceito, a definição, as motivações e os limites da responsabilidade social corporativa, ou em outras palavras, sobre a função social da empresa na sociedade. São utilizados termos e objetivos diferentes para definir limites, abordagens e motivações (AGUILERA; RUPP; WILLIAMS, 2007; BEGHIN, 2009; DAHLSRUD, 2006; MARREWIJK, 2003; MACWILLIANS; SIEGEL; WRIGHT, 2005; SCHOMMER; ROCHA; FISCHER, 1999).

Em relação à função social, um dos *stakeholders* da empresa é a comunidade do entorno de suas instalações e operações. Fazem parte da comunidade: instituições públicas, privadas, indivíduos e instituições do terceiro setor. É comum o relacionamento da empresa com a comunidade em parcerias para o desenvolvimento de projetos de causas sociais e ambientais. Nestes casos, uma das formas de atuação social destas instituições são por meio de organizações do terceiro setor que exercem suas atividades na sociedade por meio de projetos de interesse público, apresentados no capítulo 2.2.

2.2 Terceiro Setor

Mudanças políticas, no Estado e no segundo setor alavancaram a mudança e o fortalecimento do terceiro setor no Brasil. Segundo Salomon (1998, p. 5),

o crescimento do terceiro setor decorre de várias pressões, demandas e necessidades advindas das pessoas, como cidadãos, das instituições e ele reflete um conjunto nítido de **mudanças sociais e tecnológicas** aliado a à contínua crise de confiança na capacidade do Estado.

Neste cenário, a sociedade civil se mobiliza para atender a necessidades e causas sociais, como por exemplo, promover o desenvolvimento local, defender direitos civis, proteger o meio ambiente, entre outras. Há uma alteração nos papéis dos atores sociais, sobre o terceiro setor conforme afirma Salomon (1998, p. 5),

de fato, está-se no meio de uma revolução associativa global que pode tornar-se tão significativa para o fim do século XX quanto a emergência do Estado-Nação o foi para o fim do século XIX.

No Brasil, a forma de participação do Estado no decorrer das décadas de 1930 a 1980 foram fundamentais para alavancar a mudança de papéis dos atores da sociedade. Após a época do modelo desenvolvimentista dos anos 70, manifestaram-se diferentes formas de participação da sociedade civil alternando-se períodos de liberdade de participação social e política com proibição de formas organizadas de mobilização social (FISCHER, 2002).

Na década de 1980 com o final do regime militar e o agravamento da crise econômica, há uma recuperação gradativa das instituições políticas básicas que culminam com a instauração da Constituição Federal de 1988, período de redemocratização do país. A constituição garantiu os direitos universais dos cidadãos, porém neste momento o Estado encontrava-se falido sem condições de assumir seu papel provedor (FISCHER, 2002).

Os governos que se sucederam após a redemocratização adotaram políticas neoliberais cabendo neste cenário o papel de regulador para o Estado criando espaços para outros atores sociais, à exemplo das organizações sociais (FISCHER, 2002). Um novo cenário com redefinição de papéis expandiu as estruturas organizadas e a redefinição do espaço público com a participação da sociedade civil, ou setor de organizações 'não governamentais', que não são governo, mas possuem como sua atividade fim o atendimento a causas sociais de interesse público. Cardoso (1997) escreveu sobre o terceiro setor:

Tenho a convicção de que o conceito do Terceiro Setor descreve um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social. Sua afirmação tem o grande mérito de romper a dicotomia entre o público e privado, na qual público era sinônimo de estatal e privado de empresarial. Estamos vendo o surgimento de uma esfera pública não estatal e de iniciativas privadas com sentido público. Isso enriquece e complexifica a dinâmica social (CARDOSO, 1997, p. 8).

O terceiro setor possui uma ampla definição, constituído de organizações diversas com foco no atendimento às questões públicas e com financiamento ora privado, ora público. Para Falconer (1999)

o termo terceiro setor, no uso corrente, é usado para se referir à ação social das empresas, ao trabalho voluntário de cidadãos, às organizações do poder público privatizadas na forma de 'fundações' e 'organizações sociais'. Mais do que um conceito rigoroso ou um modelo solidamente fundamentado em teoria – organizacional, política ou sociológica – terceiro setor, no Brasil, é uma ideia-força, um espaço mobilizador de reflexão, de recursos, e sobretudo de ação (FALCONER, 1999, p. 2).

Já Fischer (2002, p. 45) define o terceiro setor como

a denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Sua presença no cenário brasileiro é ampla e diversificada, constituída por organizações não-governamentais, fundações de direito privado, entidade de assistência social e de benemerência, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, as quais desempenham papéis que não diferem significativamente do padrão conhecido de atuação de organizações análogas em países desenvolvidos. Essas organizações variam em tamanho, grau de formalização, volume de recursos, objetivo institucional e forma de atuação. Tal diversidade é resultante da riqueza e pluralidade da sociedade brasileira e dos diferentes marcos históricos que definiram os arranjos institucionais nas relações entre o Estado e o Mercado.

Entende-se o terceiro setor então como um espaço público para a articulação e defesa de causas para o bem comum. Neste cenário de desenvolvimento social há espaço e necessidade de vários atores, as causas são muitas e os recursos, em geral, são escassos.

Os resultados do Mapeamento das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos (FASFIL)⁵ de 2010 apontam que no Brasil existem mais de 290 mil instituições privadas sem fins lucrativos, entre fundações privadas e associações sem

⁵ O Mapeamento das FASFIL é uma pesquisa que apresenta dados e números das fundações e associações privadas sem fins lucrativos no Brasil. A presente pesquisa foi feita em 2010 e lançada em 2012 e foi realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e o GIFE.

fins lucrativos, que envolvem de maneiras diversas mais de 12 milhões de pessoas (IBGE, 2012).

Das 290 mil instituições do terceiro setor levantadas na pesquisa, 28,5% estão ligadas à religião, 15,5% são associações patronais e profissionais, 14,6% desenvolvimento e defesa de direitos e 18,6% atendem as áreas de saúde, educação, pesquisa e assistência social (IBGE, 2012).

As empresas em sua função social participam do terceiro setor por meio de parcerias com essas instituições privadas sem fins lucrativos, com doações financeiras e repasse de contribuições para as causas e projetos sociais com as quais compartilha interesse. Outra forma de participação se dá por meio da criação e manutenção de fundações e institutos próprios para a articulação de seus projetos sociais e de seu investimento social, abordado no capítulo 2.3.

2.3 Investimento Social Privado: origem e evolução

As empresas, em sua função social, participam das causas sociais apoiando projetos próprios, de terceiros ou do setor governamental. Isto é, podem ser parceiras das instituições do terceiro setor, podem criar fundações ou institutos para desenvolvimento de seu investimento social privado, estas consideradas evolução da prática da filantropia estratégica, que sempre obteve contribuições do setor privado no decorrer da história da sociedade.

A filantropia no mundo não é uma prática nova. Na história há registros desta prática desde a época 387 a.C. quando na Grécia antiga, Platão doou suas propriedades agrárias como fonte de rendimentos permanente para utilização da renda em favor de seus seguidores na Academia. Este é o registro do primeiro fundo patrimonial para aplicação específica dado pelo seu instituidor o que garantiu o funcionamento de sua Academia por mais de 600 anos, até o final de suas atividades (OROSZ, 2000 apud KISIL, 2005).

Mas a ideia e a prática da filantropia tiveram rumos diferentes conforme as culturas de seus instituidores. Nos Estados Unidos, a tradição do repasse voluntário de recursos para o bem comum possui características até os dias atuais influenciadas pela lógica protestante que sugeria às famílias ricas a contribuição com o desenvolvimento local através do repasse de parte de suas fortunas. À medida que as famílias enriqueciam, os fundos orientavam a responsabilidade individual das

famílias de seus instituidores fortalecendo o desenvolvimento local em diversas áreas do bem comum, à exemplo da educação (OROSZ, 2000 *apud* KISIL, 2005).

Um exemplo desta prática é a influência que o Reverendo Frederick Gates teve sobre John D. Rockefeller Jr. com o investimento de US\$ 40 milhões na Universidade de Chicago que pertencia à Igreja Batista (ROSE, 1998 *apud* KISIL, 2005). O mesmo Reverendo também teria influenciado a criação, em 1902, do “*General Education Board*” e a Fundação Rockefeller para organizar a filantropia da família. A Fundação Rockefeller por sua vez financiou outros importantes empreendimentos com foco social e educacional que contribuiu com o desenvolvimento local e nacional dos Estados Unidos, como a Universidade Johns Hopkins. Percebe-se assim que a filantropia nos Estados Unidos teve uma contribuição essencial para o desenvolvimento daquele país através de vários fundos que foram criados com o objetivo de partilhar parte da fortuna de seus instituidores para o bem comum, o que contribuiu fortemente para o desenvolvimento local.

Na Europa, o desenvolvimento da filantropia teve outra influência, outro caminho e outros resultados: um histórico decorrente de diversas guerras e a necessidade de reconstrução financiada pelo Estado administrando os interesses coletivos com os impostos pagos pela população e empresas (KISIL, 2005). O “*Welfare State*”, ou estado de bem-estar social, foi responsável pelo atendimento das necessidades da população da Europa.

Neste cenário, a Igreja realizou o complemento das ações sociais onde o Estado era insuficiente. A caridade é a forma de atuação exercida pelos seus membros e que efetiva a participação nas demandas sociais enquanto colabora, segundo a doutrina cristã, para sua salvação pessoal. Assim, a filantropia histórica da cultura europeia é fortemente conectada à caridade cristã e seus princípios e a filantropia estratégica com a participação de agentes privados exercendo sua função social começou a ser difundida apenas na década de 1980 (KISIL, 2005).

Contudo, a filantropia não é uma prática que pretende eliminar do Estado a sua obrigação social. Não há como tirar do Estado a sua obrigação de atendimento ao bem comum através das políticas públicas para garantia do atendimento às demandas sociais universais como educação, saúde, segurança e desenvolvimento social.

Neste cenário, o modelo americano protestante de participação de responsabilidade social individual incentiva a prática individual na participação social

e no desenvolvimento local que, por sua vez, são responsabilidades de todas as instituições e os indivíduos, e não apenas do Estado.

No Brasil a filantropia teve origem e motivações bem diferentes. Assim como na Europa, a influência do paradigma da caridade cristã foi preponderante e a sua replicação dentro dos moldes europeus imprimiu na filantropia brasileira por décadas o estilo caridoso da participação dos cidadãos nas questões sociais e comunitárias, definidos como a compaixão que se traduz em obras de misericórdia (SOBRINO, 1994).

Por muito tempo houve uma forte influência na responsabilidade individual e das famílias brasileiras no que diz respeito a contribuições para o bem comum, a tendência de “terceirizar” o desenvolvimento social somente ao Estado como único e exclusivo responsável pelo desenvolvimento do bem comum. Quando um cidadão ou instituição privada contribuía para o bem comum a ação era considerada caridade e não função social ou responsabilidade social individual ou corporativa (KISIL, 2005).

Este cenário começa a mudar no início da década de 90 após a redemocratização brasileira e o impulso gerado pelas crescentes criações de organizações não governamentais que contribuiu com a organização da sociedade civil em torno das causas para atendimento do bem comum, o Terceiro setor.

Assim, historicamente a filantropia no Brasil imprime um caráter assistencial, que assiste os necessitados e mantém o *status quo*, ganhando outros contornos a partir da década de 1990 com outros atores, diferentes visões, contribuições e motivações diversas diferentes da caridade cristã e assistencial e com o crescimento e fortalecimento do terceiro setor e o movimento da responsabilidade social empresarial que intensificou sua função social a partir desta época, o que se entende como o início da filantropia estratégica (KISIL, 2005).

O fortalecimento e a expansão das empresas multinacionais fora de seus países de origem, incluindo o Brasil, expande também a atuação social nas comunidades dos países onde se instalam. A atuação social das empresas multinacionais se alinha com as causas sociais já existentes na região onde se instalam, causas sociais que podem ser intensificados pela sua presença na localidade (BEGHIN, 2009; DETOMASI, 2007; LEVY; KAPLAN, 2008; SCHERER; PALAZZO, 2011).

A filantropia tradicional no Brasil se caracteriza então pelo repasse de recursos para causas sociais e comunitárias e é representada por doadores que possuem como

característica o final da sua participação no ato de doar. A evolução da filantropia tradicional para a filantropia estratégica possui a visão de um cidadão investidor social. A filantropia estratégica começa na doação e exerce um melhor controle e contribuição com o espaço público, com responsabilidades compartilhadas (KISIL, 2005). O Quadro 1 compara o perfil comportamental do doador em filantropia tradicional e em filantropia estratégica ou investidor social.

Quadro 1 - Modelos prevalentes de comportamento dos doadores

FILANTROPO TRADICIONAL	INVESTIDOR SOCIAL
Paternalista	Desenvolvimentista
Atende à demanda espontânea	Induz a demanda
Reage aos efeitos de um problema	Busca as causas de um problema
Atua sobre uma situação presente	Projeta o futuro
Tem preocupações com resultados	Tem preocupação em fortalecer processos
Doa recursos para operar organizações	Doa recursos para operar projetos e programas
Ação e centrada em seu próprio interesse	Ação é centrada nas necessidades do receptor
Ações apoiadas tendem a manter <i>status quo</i>	Ações apoiadas tendem a transformar a comunidade

Fonte: Kisil (2005, p. 59).

O investidor social, ao contrário do doador, inicia sua participação na causa social com a doação, agregando uma perspectiva de investimento no repasse do recurso e tem como principal foco a transformação da realidade onde investe e acompanhamento do processo e ferramentas em uma lógica de resultados e não de caridade (KISIL, 2005). Neste contexto, evolui ainda o paradigma da caridade cristã à cidadania, que se conecta com o movimento e a prática da responsabilidade social empresarial que acabou por fortalecer a cidadania e o Terceiro Setor no Brasil.

Identifica-se no resgate histórico, que na década de 1930 os atores sociais em conjunto com o Estado e a Igreja começaram uma atuação de repasse das atribuições, onde o Estado assumia a assistência social com Políticas públicas; é a fase da “*Caridade Estatal*”. Para Kisil (2005, p. 24)

com o retorno à democracia, em 1985 e, particularmente, com a Nova Constituição de 1988, encontramos as condições para o desenvolvimento de uma sociedade civil menos submissa ao Estado, como ocorria durante a ditadura militar.

No período da ditadura militar no Brasil, o ator social da caridade é o Estado com o paradigma do controle. Após esta época, no período pós-militar a sociedade inicia sua participação de forma mais organizada e se diferencia marcadamente do

Estado até no título empregado em sua terminologia de “não governamental”, deixando evidente o desprendimento com o que era estatal. São as organizações não governamentais (ONGs) deixando explícito que “não eram governo”.

As primeiras ONGs no Brasil foram financiadas por fundos internacionais. Segundo Kisil (2005, p. 25),

fundações americanas e europeias financiaram inúmeros projetos que orientaram a defesa dos direitos humanos, dos povos indígenas, das mulheres e das crianças. Possibilitaram, também através de bolsas de estudos no exterior, a capacitação de uma futura geração de líderes.

Alguns exemplos de ONGs criadas nesta época que foram apoiadas pela Fundação W. K. Kellogg (KISIL, 2005, p. 24).

A Fundação W.K. Kellogg, por meio de seu então diretor para a América Latina e Caribe, participou das negociações que resultaram nos primeiros recursos externos para viabilizar a Fundação Abrinq para os Direitos da Criança, bem como o apoio técnico ao surgimento de organizações que, no futuro, assumiriam papéis exemplares dentro do investimento privado para o social, como a Fundação Orsa e Instituto Ayrton Senna. A mesma Fundação também foi protagonista no surgimento das organizações associativas como o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), que reúne empresas e instituições que assumem formas organizadas de investimento social; o Instituto Ethos, que assume o papel de difusor de uma cultura de responsabilidade social corporativa e o Centro de Voluntariado de São Paulo, que passa a difundir a importância de uma cultura de voluntariado para o desenvolvimento social. Também foi apoiado o surgimento do Centro de Terceiro Setor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, para pesquisar e capacitar pessoal para o setor emergente.

As organizações do terceiro setor surgiram não para ser “contra algo”, mas “a favor de algo”, neste caso, de causas sociais, ambientais, de direitos que contribuam com o desenvolvimento social e a participação social no país.

As empresas no exercício de sua função social encontram então no terceiro setor o celeiro de oportunidades para sua contribuição e responsabilidade social. O subcapítulo 2.3.1 aborda a função social da iniciativa privada e seus desdobramentos.

2.3.1 A iniciativa privada e sua função social

A participação social da iniciativa privada na sociedade atual é parte da sustentabilidade da própria organização, uma vez que passa a ser percebida pela sociedade como uma empresa ética e responsável, visão defendida pelo Instituto

ETHOS⁶. Para o Instituto ETHOS, as empresas fazem parte da sociedade e como participantes do cenário social podem contribuir com as transformações necessárias para tornar a sociedade mais sustentável. Segundo o Instituto ETHOS,

as empresas são importantes agentes de promoção do desenvolvimento econômico e do avanço tecnológico e possuem importante influência nas transformações do planeta. Por isso, sua participação e engajamento são cruciais para a construção de um mundo melhor, ao lado dos esforços do Estado e da sociedade civil. Ao adicionar às suas competências comportamento ético e socialmente responsável, a iniciativa privada conquista o respeito das pessoas da comunidade que são impactadas por suas atividades, o resultado e o reconhecimento da sociedade às suas atitudes (ETHOS, 2017).

Na mesma lógica, afirma Machado Filho (2006, p. 79):

A função clássica de uma organização com fins lucrativos é a mesma, desde sempre. Entretanto, para se atingir esses objetivos é crescente a necessidade de aprofundar as relações e atender as demandas dos diferentes *stakeholders* da organização, de forma constante e negociada.

Assim, a gestão dos interesses dos *stakeholders* também é expressão da função social da empresa. São as novas funções que as empresas desempenham nas últimas décadas.

Segundo Melo Neto (2001), a globalização fez com que as grandes empresas multinacionais e transnacionais se fortalecessem como importantes agentes econômicos em várias regiões do mundo, enfraquecendo as forças sociais locais. Em contrapartida, emergiu uma nova ética social que resultou na participação das empresas no cenário social como investidor social amenizando os riscos e os efeitos do domínio do poder econômico sobre o político.

No exercício de sua função social, as empresas se tornam parceiras das organizações do Terceiro Setor para realizarem seu investimento social privado (ISP).

A partir dos anos 90 com o fortalecimento do Terceiro Setor no Brasil ocorre a inserção do setor privado no cenário de apoio ao desenvolvimento como contribuinte e apoiador de causas, atendendo a sua necessidade de função social e de geração

⁶ Instituto ETHOS é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) criada em 1998 no Brasil por empresários e executivos da iniciativa privada cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável (ETHOS, 2017)

de capital social⁷ desenvolvendo com as entidades do terceiro setor parcerias para causas sociais.

As empresas surgem neste cenário como apoiadoras dos projetos exercitando sua função social como parte da responsabilidade social corporativa, por vezes de forma pontual, e outras vezes também de forma sistemática e contínua.

Schommer (2000) afirma que a empresa atua de três formas básicas na sociedade relacionando seus valores, culturas e estratégias em sua atuação social: 1) em suas atividades produtivas; 2) pelo investimento social privado, compartilhando capacidade gerencial, humana através do voluntariado, e 3) campanhas de marketing social de apoio às iniciativas comunitárias.

A participação social da empresa na sociedade pode ocorrer com ações de doações pontuais até ações com seus diversos stakeholders em programas de responsabilidade social corporativa (RSC). Estas ações ocorrem por diversas motivações incluindo vantagens competitivas, possíveis incentivos fiscais do governo, visão estratégica de sustentabilidade, entre outros (SCHOMMER, 2000).

Diferente da RSC, o ISP tem como principal objetivo as ações de atendimento social pública de forma planejada, monitorada e contínua, conforme definição do GIFE e dos autores Beghin (2009), Deboni (2013), Nogueira e Schommer (2009), e Articulação D3 (2013).

Muitas empresas nacionais e filiais de multinacionais foram apoiadoras de projetos sociais comunitários e instituidoras de “braços sociais” com a criação de fundações e institutos empresariais que exerciam a filantropia social estratégica, expressão de suas funções sociais nas comunidades onde atuavam, por meio do investimento social privado.

Esta participação na comunidade também ocorre para amenizar os impactos da atuação da empresa nestas comunidades. Esta é a visão de alguns autores que atentam para uma questão legítima e relevante quanto às intenções das empresas nas ações sociais: a necessidade de amenizar os impactos negativos que a sua operação causa à localidade.

Neste sentido, a participação social das multinacionais nas comunidades onde se instalam são motivados pela geração ou agravamento de questões sociais

⁷ Capital social é uma ideia que tem a ver com o poder das pessoas para fazer, coletivamente, alguma coisa. É um poder social atribuído pela sociedade (DE FRANCO, 2004).

(BEGHIN, 2009; DETOMASI, 2007; LEVY; KAPLAN, 2008; SCHERER; PALAZZO, 2011).

A preocupação com o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos é intrínseca ao conceito de investimento social privado e um dos elementos fundamentais na diferenciação entre essa prática e as ações assistencialistas. O conceito e a prática do investimento social no Brasil foram difundidos pelo GIFE e serão abordados no subcapítulo 2.3.2.

2.3.2 GIFE e Investimento Social Privado

Segundo definição no site da organização, GIFE é a associação dos investidores sociais do Brasil, sejam eles institutos, fundações ou empresas. Nascido como Grupo informal em 1989, o GIFE foi instituído como organização sem fins lucrativos, em 1995 (GIFE, 2017a).

Seus 129 associados possuem origem diversa, entre eles: empresarial, familiar, independente ou organização comunitária. Somados, investem em torno de R\$ 3 bilhões por ano na área social (valor próximo ao do orçamento do Ministério da Cultura no mesmo ano, em torno de R\$ 3,27 bilhões destinados à Lei nº 12.952/2014), operando projetos próprios ou de terceiros (GIFE, 2017a).

Conforme exposto no site da organização, seu objetivo central é gerar conhecimento a partir de articulações em rede para aperfeiçoar o ambiente político institucional do investimento social e ampliar a qualidade, a legitimidade e a relevância do investimento social privado (GIFE, 2017a).

O GIFE trabalha com as seguintes agendas prioritárias: 1) alinhamento do investimento social às políticas públicas; 2) alinhamento entre investimento social e o negócio; 3) ampliação da doação no investimento social privado; 4) avaliação; 5) comunicação; 6) fortalecimento das organizações do terceiro setor; 7) governança e transparência; 8) negócios de impacto social.

A missão do GIFE é “aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum”. Quanto aos investimentos, 40% das organizações usaram algum tipo de incentivo fiscal para a composição do orçamento, sendo as principais leis utilizadas: Lei Rouanet – 31% das organizações, Lei de Incentivo ao Esporte – 18% das organizações e Fundo da Criança e Adolescente (FIA) – 17% das organizações (GIFE, 2017a).

Quanto às áreas de atuação e formas de investimentos, os associados GIFE, em 2014, apoiaram as OSCs (organizações da sociedade civil) e executaram programas próprios, sendo que do total distribuído das despesas orçamentárias das organizações respondentes, destinaram 25% de seus investimentos na forma de doação; 54% investidos na execução dos projetos; e 21% dos investimentos foram utilizados para as despesas administrativas.

A visão da organização intitulada Visão 2020 é: “Um setor de investimento social relevante e legítimo, que abrange diversos temas, regiões e públicos, formado por um conjunto sustentável e diversidade de investidores”. O objetivo central da organização é: “Contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica de institutos e fundações e de outras entidades privadas que realizam investimento social voluntário e sistemático, voltado para o interesse público” (GIFE, 2017a).

O GIFE possui uma definição própria de investimento social privado que orienta a sua atuação junto aos seus associados. Para a instituição, “investimento social privado é o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público” (GIFE, 2017a).

Segundo o GIFE (2017a), o investimento social privado difere de outros investimentos na área social, como a doação filantrópica, pois possui, diferentemente das doações assistenciais, elementos distintos. Esses elementos são: preocupação com o planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos; estratégia voltada para resultados sustentáveis de impacto e transformação social; envolvimento da comunidade no desenvolvimento das ações. No Censo GIFE, datado de 2014, do qual participaram como respondentes 113 associados, foram apresentadas informações sobre o perfil de seus associados quanto a: áreas de atuação, destinação de recursos, informações sobre governança e formas de investimento entre outras.

Das 125 organizações associadas, 113 responderam o censo, sendo 53% fundações e institutos empresariais, 18% empresas, 17% institutos ou fundações de origem familiar e 12% independentes ou comunitárias. Destas organizações, 47% possuem título de OSCIP - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - sendo, 39% titulado UPF – utilidade pública federal.

Em 2014, o foco da atuação dos associados foi em diferentes áreas sendo 85% na área da educação, 63% na formação de jovens para o trabalho e/ou para a

cidadania, 62% na cultura e artes, 56% no apoio a gestão de organizações da sociedade civil, 49% na geração de trabalho e renda, 48% na defesa de direitos, 48% no meio ambiente, 47% no esporte e recreação, 47% no desenvolvimento comunitário de base, 45% na assistência social, 45% na saúde e 32% na comunicação (DEGENSZAJN; ROLNIK, 2015). Alguns associados participam em várias áreas de atuação simultaneamente.

Em relação à distribuição territorial de atuação, o censo aponta os cinco principais programas dos associados GIFE e mostra que há uma concentração de ações no sudeste do Brasil onde 79% das organizações realizam programas, seguido por 42% de atuação no Nordeste, 34% no Sul, 27% no Norte, 25% no Centro-Oeste e 47% atuam em todo o país.

Quanto aos aspectos de governança e de gestão, o censo GIFE aponta que 97% dos institutos e fundações respondentes possuem conselhos formalmente constituídos. Entende-se que como os investidores sociais, em sua maioria são de origem empresarial, podem apresentar uma tendência na utilização e adaptação de ferramentas da gestão empresarial para o planejamento e a gestão da organização social que têm como foco o resultado eficiente, efetivo e eficaz na utilização de recursos na busca de resultados, objetivando o impacto social.

A governança destas instituições sofre ainda influências de organizações ou de famílias e seus instituidores. Nasce assim um novo tipo de “problema de agência”, onde não mais se coloca o principal problema entre agente e principal, mas o desalinhamento dos interesses neste caso seria deslocado para o conflito entre os interesses dos instituidores *versus* os interesses da sociedade na execução das ações da organização mediante influência de decisão dos investimentos.

Pode-se concluir que o ISP apresenta vários desafios entre eles a questão de sua governança (DEBONI, 2013; NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009; PAULA E SILVA, 2013).

No Capítulo 2.4, visando um melhor entendimento do tema Governança, apresentam-se brevemente seu conceito e sua contextualização nas diferentes formas de organizações.

2.4 Governança

O conceito de governança surgiu na década de 1990 nos EUA e na Grã-Bretanha principalmente para orientar o relacionamento entre agentes e principais na empresa, isto é, entre os interesses dos acionistas e proprietários e os dos administradores das empresas. A base da governança foi criada em princípios sólidos para garantir a abertura, a integridade e a prestação de contas (CADBURY COMMITTEE, 1992), e assim, contribuir para a longevidade do negócio.

A governança corporativa lida com as maneiras pelas quais os fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre seus investimentos (SHEIFER; VISHNY, 1997). Pode ser compreendida ainda como o conjunto de mecanismos que protegem os investidores externos da expropriação pelos internos (gestores e acionistas) (LA PORTA; SHLEIFER; LOPEZ-DE-SILAN, 2000).

Em síntese, a governança corporativa pode ser considerada como o conjunto de orientações e práticas aos negócios, para contribuir com o alcance de resultados sustentáveis no curto e longo prazo de maneira ética e transparente.

Na prática da governança, o conflito de interesses é o responsável por provocar no processo decisório escolhas que atendam ao interesse imediato do gestor, ou do administrador do negócio, em detrimento aos interesses da organização e de seus proprietários. É o problema de agência abordado por Jensen e Meckling (1976).

A teoria da representação, ou teoria da agência (*agency theory*) de Jensen e Meckling (1976), aborda a ocorrência do desalinhamento destes interesses nas empresas e sugere formas de mitigá-los, gerando os mecanismos de controle e os custos decorrentes deste controle, ou custo de agência, na busca do alinhamento dos interesses entre os agentes e os principais.

O problema de representação gera os custos de representação (*agency costs*) que são gerados a partir do conjunto de mecanismos de incentivo e controle que visam alinhar os interesses entre acionistas e executivos, ou agentes. O objetivo é equilibrar as decisões que maximizam a riqueza dos acionistas frente às decisões e ações dos agentes, onde o controle dos agentes necessita de mecanismos que assegurem os resultados dos principais (SILVEIRA, 2015).

Segundo Jensen e Meckling (1976, p. 308)

são custos de agência: criação e manutenção de mecanismos internos como conselho de administração, sistema de remuneração, sistema de controles internos e auditorias, estrutura de capital. Ainda como custos de agência nos mecanismos externos de controle: mercado de aquisições hostis, proteção legal aos investidores, competição nos mercados de trabalho, de produtos e relatórios contábeis fiscalizados por agentes do mercado.

Em suma, a Teoria de Agência de Jensen e Meckling (1976) defende mecanismos capazes de solucionar o conflito entre principal e agente, de forma a beneficiar os acionistas com contratos baseados em comportamentos *versus* contratos baseados em resultados. Pode-se afirmar que a Teoria de Agência tem como pressupostos o autointeresse do proprietário, a racionalidade limitada, a aversão ao risco, a assimetria de informação, a informação como *commodity* e foca o conflito de interesses entre o agente e o principal.

A partir das recomendações destes princípios, a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)⁸ estruturou em 1999, um documento intitulado “Princípios de governança corporativa” com recomendações mundiais para o tema. Os princípios globais de governança aplicáveis a quaisquer organizações podem ser resumidos no Quadro 2.

Quadro 2 - Princípios Globais de Governança

1	Transparência e integridade das informações prestadas
2	Prestação de contas voluntária e responsabilização pelas decisões tomadas
3	Avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia
4	Contrapesos independentes no processo decisório
5	Sustentabilidade e visão de longo prazo na condução do negócio
6	Respeito às formalidades, controles e supervisão independentes
7	Tom e comportamento ético das lideranças
8	Cooperação entre colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização
9	Equidade e promoção da participação efetiva de todos os acionistas
10	Diversidade interna, tratamento justo dos <i>stakeholders</i> e ausência de políticas discriminatórias

Fonte: Adaptado de Silveira (2015, p. 4-5).

Segundo Silveira (2015), os princípios globais de governança evoluíram para um número crescente de melhores práticas de governança que orientam a alta gestão da companhia.

O princípio “Transparência e integridade das informações prestadas” diz respeito à divulgação de informações financeiras e não financeiras para todos os públicos de relacionamento das companhias. A “Prestação de contas voluntária e responsabilização pelas decisões tomadas”, se relaciona com a apresentação de

⁸ A OCDE tem sede em Paris na França e foi criada em 1948 após a segunda guerra mundial para colaborar com a reconstrução dos países devastados pela guerra. Após esta fase e com outros países entrantes continuou atuando com seu objetivo de identificação de problemas comuns e promoção de políticas para resolvê-los. Atualmente conta com a participação de 39 países que representam 80% do comércio mundial (OCDE).

resultados da gestão pelos administradores e a aceitação da responsabilidade pelas ações em seus mandatos (SILVEIRA, 2015).

O princípio de “Avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia” se refere a avaliação e regulação do desempenho dos administradores e órgãos de governança com recompensas justas em ambiente meritocrático. Quanto aos “Contrapesos independentes no processo decisório”, para evitar vieses cognitivos, este princípio sugere um modelo de governança incentivado por diferentes visões na tomada de decisão com regras para orientação quanto aos conflitos de interesse (SILVEIRA, 2015).

O quinto princípio, “Sustentabilidade e visão de longo prazo na condução do negócio” orienta sobre as relações com os *stakeholders* e todas as questões relacionadas aos impactos socioambientais. No princípio “Respeito às formalidades, controles e supervisão independentes”, a orientação se refere aos controles relacionados à gestão formal dos riscos dos negócios, o *compliance* e as auditorias de forma independente (SILVEIRA, 2015).

O sétimo princípio “Tom e comportamento ético das lideranças” se refere ao comportamento com integridade dos conselheiros e diretores e que estes prezem pela conduta ética em todas as suas decisões. O princípio “Cooperação entre colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização” orienta para a criação de ambiente de cooperação entre os colaboradores e em relação a conflitos de interesse entre estes em detrimento dos interesses da empresa (SILVEIRA, 2015).

O nono princípio diz respeito a “Equidade e promoção da participação efetiva de todos os acionistas” e orienta sobre a igualdade de direitos e tratamento de todos os acionistas. No último princípio, o da “Diversidade interna, tratamento justo dos stakeholders e ausência de políticas discriminatórias”, refere-se à criação de políticas que valorizem a diversidade de gênero, etnia, geracional, cultural nos órgãos de governança e nas relações com os *stakeholders* da companhia (SILVEIRA, 2015).

No Brasil foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 1995, uma associação de âmbito nacional, sem fins lucrativos que tem como objetivo promover a governança corporativa e ser o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país. Segundo o IBGC (2015, p. 20),

governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

O IBGC trabalha divulgando e orientando as boas práticas de governança através de manuais e orientações às empresas (IBGC, 2015).

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015, p. 20).

O IBGC adotou quatro princípios no seu código de melhores práticas de governança corporativa para orientar as empresas brasileiras neste tema. Os quatro princípios adotados e difundidos pelo Instituto são: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa, apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Princípios Básicos da Boa Governança

<p>Transparência: mais do que a obrigação de informar, é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam do seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da organização com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial</p>
<p>Equidade: caracteriza-se pelo tratamento justo de todas as partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.</p>
<p>Prestação de contas (Accountability): Os agentes de governança – associados, conselheiros, executivos, conselheiros fiscais e auditores – devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.</p>
<p>Responsabilidade Corporativa: os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade e incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos programas, projetos e operações.</p>

Fonte: Adaptado de IBGC e GIFE (2014, p. 18).

Os princípios de governança adotados pelo IBGC orientam a gestão das organizações para assegurar a governança das mesmas e foram utilizados como base para o desenvolvimento dos Indicadores GIFE de Governança (GIFE, 2017b) que serão abordados no item 2.4.2 e no Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações empresariais. Este guia foi publicado em 2009, em parceria do IBGC e do GIFE, com apresentação de princípios e práticas da boa governança (IBGC; GIFE, 2014).

O guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais surgiu como resposta a essa demanda e se tornou um instrumento fundamental para orientar organizações da sociedade civil, em especial fundações e institutos empresariais, na condução de mudanças efetivas e positivas no seu processo de liderança (IBGC; GIFE, 2014).

O guia apresenta conceitos e princípios de governança, conceitos de investimento social privado, e orienta sobre: missão e operações, titularidade, conselho, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, conduta, conflito de interesses e divulgação de informações.

No Guia, o conceito de Governança adotado é:

o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre Conselho, equipe executiva e demais órgãos de controle. As boas práticas de governança convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar a reputação da organização e de otimizar seu valor social, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC; GIFE, 2014, p. 18).

O terceiro setor, em especial as fundações empresariais, possuem características específicas e para uma boa governança estas especificidades devem ser consideradas e monitoradas. Um exemplo destas especificidades é o conflito que pode ocorrer entre os interesses da empresa mantenedora da fundação de origem empresarial e a fundação que opera seu investimento social privado no atendimento de causas públicas que pode ocorrer de forma autônoma desalinhado ao interesse privado de seus instituidores.

Para Degenszajn e Ribeiro (2013), o investimento social privado articulado pelas fundações e institutos de origem empresarial apresenta um paradigma atual, a busca do interesse público *versus* a dissociação do interesse privado de suas empresas ou famílias mantenedoras.

Apresenta-se assim, um problema de governança para as fundações empresariais que pode ser mitigado a partir da incorporação de práticas e princípios de governança destas instituições.

No item 2.4.1, o tema Governança em Fundações empresariais será apresentado.

2.4.1 Governança em Fundações Empresariais

As organizações da sociedade civil tiveram uma influência externa em relação as suas práticas de gestão, em especial a partir da década de 1990 (GUERRA SILVA, 2010). A partir desta época, há uma clara evolução nas exigências das práticas de governança, em grande parte exercida pelos parceiros institucionais das OSCs, pressão por resultados eficientes, prestação de contas e forma de gestão.

A governança e seus mecanismos para as fundações empresariais possuem aplicação semelhante das empresas privadas, pois nas OSCs também existem conflitos de interesses e assimetria de informações. Segundo Mindlin (2009, p. 34),

as fundações empresariais, que são aquelas instituídas por uma ou mais empresas, e não por uma família ou indivíduo, nem sempre dispõem de um fundo patrimonial de valor suficiente para sustentar sua operação a partir dos rendimentos do fundo. Muitas fundações empresariais, tanto nos Estados Unidos como no Brasil, operam com base em dotações anuais feitas pela empresa instituidora e têm, assim a característica de se manterem vinculadas a ela quase como se fossem uma subsidiária.

Para Mindlin (2009) o conflito de interesses nas OSCs também se aplica na separação entre controle e gestão, porém a diferença entre o tipo de conflito de interesse nas empresas privadas e nas OSCs se aplica substituindo a dupla “principal e os gestores” das empresas pela dupla “fundadores e/ou mantenedores e os gestores” das OSCs, onde as decisões referentes à destinação de recurso, ao cumprimento dos objetivos da organização e à forma de atingi-los são os alvos para a geração do conflito de interesses.

Paula e Silva (2013) apontam um dilema que envolve as fundações e os institutos de origem empresarial e sua governança que envolve a autonomia *versus* a subordinação destas organizações às suas mantenedoras. Na prática, existem dois casos, sendo o primeiro o das fundações que atuam vinculadas diretamente ao negócio de suas mantenedoras e que são dependentes de seus recursos, onde a empresa ou família mantenedora define o montante a ser aplicado, e no segundo caso, o das fundações que se mantêm autônomas e independentes em suas decisões e que se sustentam com recursos próprios oriundos de fundo patrimonial.

Neste sentido, os objetivos, a estratégia e o *modus operandi* da fundação ou do instituto sofrem influências segundo a articulação dos interesses em torno de sua existência e os interesses dos que participam diretamente de sua governança em contraponto com a legitimidade da organização e seu sentido público cabendo a cada organização a verificação do quanto efetivamente pode ser considerada “sociedade civil” (PAULA E SILVA, 2013).

O “Sentido público”, um dos princípios para a governança do terceiro setor apresentado no Quadro 4, é o que deve caracterizar esse setor e deve ser primordialmente a sua finalidade pública e, portanto, as práticas e os procedimentos capazes de garantir que a organização atue de forma idônea, executando suas atividades de modo mais eficaz e eficiente e garantindo o cumprimento de sua missão.

Outro princípio para a governança do terceiro setor que se aplica na orientação de potenciais conflitos de interesse entre a dupla “fundadores e/ou mantenedores e os gestores” das OSCs, em especial de fundações e institutos de origem empresarial é o princípio da legitimidade, também apresentado no Quadro 4. Neste tema a adoção de boas práticas de governança pode fortalecer a confiança na organização já que contribui para que estabeleça uma missão e estratégias claras e seja capaz de implementá-las com eficácia, efetividade e eficiência.

A delegação da prestação de contas da gestão das OSCs é outro fator importante quando se avalia a importância da governança neste setor, sugerindo, segundo Machado Filho (2006), um mercado de doações que atrai ou aparta investidores.

Machado Filho (2006) sugere que o risco de perda de reputação para os investidores sociais das OSCs se assemelha ao risco de perda de valor dos investidores financeiros em empresas de capital aberto. Neste caso, o mercado de capitais seria substituído pelo mercado de doações no cenário do terceiro setor. O mercado de doações pode funcionar como um mecanismo de governança exigindo a gestão eficiente por parte dos gestores das OSCs com o objetivo de não apartar recursos, atuando como um regulador da ação dos gestores (MACHADO FILHO, 2006).

Conclui-se que a reputação das OSCs gera credibilidade para atrair investidores sociais, voluntários e parceiros institucionais e contribuir com a sua missão estatutária para a sociedade através de seus programas e projetos. Deste modo, os mecanismos de governança que garantem a reputação são fundamentais para a sobrevivência no longo prazo da organização.

Segundo Guerra Silva (2010), a regulamentação voltada às OSCs ocorrida nas últimas décadas também contribuiu para a evolução de suas práticas de governança, onde podem ser incluídas as fundações empresariais. A exemplo da Lei das Organizações sociais de 1998, seguida da Lei nº 9.790/1999, conhecida com o a Lei das OSCIPS que reconhece as organizações da sociedade civil como de interesse público (BRASIL, 1999).

Com as Leis e o novo Marco Regulatório das OSCs de 2014, a Lei nº 13.019/2014 reconhece as especificidades das entidades privadas e sem fins lucrativos (GIFE, 2017a):

Ao estabelecer um conjunto de regras próprias para as parcerias realizadas entre o poder público e as organizações, a nova lei reconhece as especificidades das entidades privadas sem fins lucrativos e gera insumos para a reflexão e produção de conhecimento próprio sobre a governança nas organizações da sociedade civil.

Conforme afirma Mendonça (2004, p. 305),

embora imperfeitos, os mecanismos de monitoramento e incentivo nas empresas com fins lucrativos destinam-se à redução do desalinhamento de interesses entre gestores e principais, tendo como base a diminuição da assimetria informacional. A partir dessa classificação, é possível traçar alguns paralelos entre a aplicação dos mecanismos internos e externo de governança nas empresas e nas OTS.

A evolução da regulação do terceiro setor ocorrida nas últimas décadas no Brasil colaboram para um ambiente que evidencia a importância e a necessidade das práticas da governança nas OSCs.

Neste cenário de exigências de práticas de boa governança para as OSCs, o GIFE em 2014 estabeleceu 10 princípios de governança do terceiro setor, apresentados no Quadro 4 (GIFE, 2016).

Os princípios de governança do Terceiro setor em síntese sugerem que sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto nas relações internas quanto nas relações externas da organização que envolvem diferentes interesses.

Como afirma Paula e Silva (2013) “o principal desafio no processo de governança é, portanto, orquestrar todos esses interesses, articulações e esforços de tal forma que todo o potencial da instituição e do conjunto de interessados possa ser aproveitado para o benefício público, para o desenvolvimento da sociedade”.

Nesse contexto, visando apoiar as instituições, o GIFE desenvolveu Indicadores de Governança, que serão abordados no capítulo 2.4.2.

Quadro 4 - Princípios de Governança Terceiro Setor

Auto – regulação	É fundamental o cumprimento das leis e normas, mas essa não deve ser a única forma por meio da qual as organizações se organizam e se regulam. Ou seja: a
------------------	---

	criação de melhores parâmetros e práticas de governança não deve ser somente um desafio do Estado, mas, também, das próprias organizações.
Sentido público	A governança em organizações da sociedade civil, possui como um dos principais guias norteadores a garantia do seu sentido público. O que deve caracterizar esse setor deve ser primordialmente a sua finalidade pública e, portanto, as práticas e procedimentos capazes de garantir que a organização atue de forma idônea, execute de modo mais eficaz e eficiente suas atividades e garanta o cumprimento de sua missão.
Legitimidade	A legitimidade das organizações está relacionada com a forma pela qual a sociedade a valoriza: as organizações são mais legítimas à medida que seu valor para a sociedade é mais claro, que são mais compreendidas, e não necessariamente pela simples necessidade de existir. A adoção de boas práticas de governança pode fortalecer a confiança na organização já que contribui para que estabeleça uma missão e estratégias claras e seja capaz de implementar essa estratégia com eficácia, efetividade e eficiência.
Coerência dos valores	Os mesmos valores que as organizações pregam para fora – por meio de suas causas públicas – devem também ser aplicados “da porta para dentro”. As organizações precisam não só “fazer as coisas certas”, mas operá-las de maneira correta. As práticas de governança devem sempre buscar assegurar que esses valores estejam presentes na estratégia e na gestão das organizações.
Transparência e abertura	Uma maior transparência nas relações é capaz de propiciar um clima de confiança, tanto dentro como fora da organização, nas relações da organização com as partes interessadas. Mais do que a obrigação de informar, a transparência deve ser guiada pelo desejo de compartilhar as informações importantes para a sociedade e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. A governança e a transparência estabelecem entre si uma relação de auto implicação: ao mesmo tempo que a transparência é um princípio da governança, uma boa governança pode contribuir com a transparência no sentido de facilitar o diálogo com as partes interessadas e internamente, melhorar o acesso a informações, facilitar a divulgação de informações e a <i>accountability</i> , etc.
Equidade e diversidade	É importante assegurar a equidade e diversidade e o tratamento justo de todas as partes interessadas (<i>stakeholders</i>) e na composição da equipe e das instâncias de decisão nas organizações. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis e a governança pode garantir que práticas não discriminatórias sejam aplicadas na organização em todos os seus processos.
Accountability	Adoção do princípio de <i>accountability</i> como a capacidade de manter indivíduos e organizações passíveis de serem responsabilizados pelo seu desempenho. Isso envolve noções de responsabilidade (objetiva e subjetiva), controle, transparência, obrigação de prestação de contas e justificativa para as ações que deixaram de ser empreendidas. Assim, a ideia de prestar contas está relacionada a um fluxo que passa tanto internamente pelos agentes de governança – associados, conselheiros, executivos, conselheiros fiscais e auditores – que devem se responsabilizar por suas ações, quanto na relação da organização com a sociedade em si.
Dinamismo e desburocratização	Uma boa governança deve buscar o equilíbrio e flexibilidade nos processos, procedimentos e regras evitando burocratizar excessivamente a organização. Eles devem garantir o seu dinamismo e particularidade – que tem relação com seu porte, atividades desempenhadas, processo de planejamento, etc. É nesse balanço e na busca pela medida necessária para cada organização que é possível evitar seu engessamento e enrijecimento.
Governança como sistema	É preciso pensar a governança de forma ampliada. Ainda que o conselho deliberativo tenha grande importância no sistema de governança, sendo o órgão responsável pela tomada de decisões da organização, a governança vai muito além de sua existência e atuação. Ela deve perpassar questões como a definição de uma missão clara vinculada ao interesse público, o relacionamento com partes interessadas e mantenedoras, a definição de políticas institucionais (conflito de interesses, remuneração, etc.), práticas de gestão e estratégias de atuação e seu acompanhamento, o controle financeiro, transparência, entre outras.
Horizontabilidade	Ainda que, ao falar sobre governança não devemos aprofundar nas questões de gestão, a fronteira entre governança e gestão é tênue e esses dois campos são auto implicáveis e complementares.

Fonte: A autora, adaptado de GIFE (2016).

2.4.2 Indicadores GIFE de Governança

Lançado em março de 2016, os Indicadores GIFE de Governança são um instrumento online de auto avaliação para qualquer organização da sociedade civil avaliar o grau de desenvolvimento de sua governança (GIFE, 2017b). Os objetivos dos Indicadores GIFE de Governança são: oferecer orientação prática sobre governança para as organizações, ampliar o conhecimento e a troca a respeito do tema governança, melhorar as práticas do setor como um todo e fortalecer a legitimidade das organizações (GIFE, 2017b).

Os indicadores GIFE de Governança estão agrupados em eixos e componentes. Estes indicadores fornecem orientações sobre governança em OSCs e estão agrupados em componentes estruturados em cinco eixos que representam as dimensões essenciais da governança, conforme Quadro 5 (GIFE, 2017b).

Segundo o GIFE (2017b), os princípios para a construção dos indicadores levaram em consideração que estes sejam aplicáveis a qualquer tipo de organização da sociedade civil, cubram o mínimo necessário em termos de boas práticas de governança, abordem diversos aspectos da governança, estejam formulados em termos de princípios gerais e, não necessariamente, entrem em detalhes e especificações, abrindo espaço para que as organizações adaptem as orientações a suas necessidades e singularidades. E ainda, gerem reflexão sobre as práticas de governança nas organizações, sejam embasados no Guia de melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais (IBGC; GIFE, 2014), estejam de acordo com a legislação vigente em especial com a lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil.

O GIFE comunica em seu site os informes relativos aos resultados da aplicação dos Indicadores GIFE de Governança nas organizações respondentes e objetiva entender ao longo do tempo como as organizações respondentes estão lidando com a governança em suas organizações.

Quadro 5 - Indicadores GIFE de governança

Eixo	Componente e Indicadores
Conselho deliberativo	<p>Existência do conselho: Há um conselho deliberativo formalmente instituído.</p> <p>Número de conselheiros: O número de conselheiros varia entre 5 e 11.</p> <p>Diversidade: Há presença de mulheres no conselho deliberativo; A composição do conselho deliberativo tem a diversidade necessária para assegurar a realização da missão da sua organização.</p> <p>Pluralidade de qualificações e perfis: Os conselheiros, em seu conjunto, possuem uma multiplicidade de formações ou experiências necessárias para o cumprimento do seu papel na organização.</p> <p>Independência dos conselheiros: Há pelo menos 20% de conselheiros independentes.</p> <p>Mandato e eleições: Existem regras claras e publicizadas internamente sobre o processo de escolha dos conselheiros; O prazo de mandato é de no mínimo 2 anos e no máximo 4 anos; Pode haver renovação de mandato, respeitando o período máximo de 8 anos de permanência no conselho deliberativo; Há um processo ou política estabelecido que vise evitar a descontinuidade do conselho deliberativo diante da troca de conselheiros.</p> <p>Reuniões: O conselho deliberativo se reúne pelo menos duas vezes ao ano, e tem periodicidade definida; Os conselheiros recebem material adequado e em tempo hábil para assegurar participação efetiva nas reuniões; Há elaboração de ata das reuniões do conselho deliberativo e estas são publicizadas internamente.</p> <p>Assiduidade dos conselheiros: 75% dos membros do conselho deliberativo participam de pelo menos 75% das reuniões realizadas anualmente.</p> <p>Avaliação do conselho deliberativo e conselheiros: Há avaliação periódica do conselho deliberativo ou dos conselheiros.</p>
Controle e supervisão financeiros e econômicos	<p>Conselho fiscal: Há conselho fiscal estabelecido; Os conselheiros fiscais têm formação ou experiência que permita o acompanhamento da execução financeira; O conselho fiscal é independente do conselho deliberativo e da gestão executiva.</p> <p>Prestação de contas financeira e econômica: A organização mantém registro adequado de suas atividades financeiras e econômicas; As demonstrações contábeis são analisadas pelo conselho fiscal e aprovadas pelo conselho deliberativo e/ou assembleia geral (no caso das associações); As demonstrações contábeis são auditadas por organização independente contratada pelo conselho deliberativo.</p>
Estratégia e gestão	<p>Missão: A missão da organização está contemplada pelo objeto social da organização estabelecido no estatuto.</p> <p>Planejamento estratégico: Há um planejamento estratégico aprovado pelo conselho deliberativo; O conselho deliberativo acompanha a execução do planejamento estratégico.</p> <p>Executivo principal: O executivo principal da organização não faz parte do conselho deliberativo, mas participa de suas reuniões; O executivo principal exerce funções distintas do conselho deliberativo e os diferentes papéis estão claros para todos e definidos em políticas; O executivo principal presta contas para o conselho deliberativo, apresentando as informações necessárias de forma clara e tempestiva; Há processo estabelecido para a sucessão do executivo principal.</p> <p>Gestão de pessoas: Há uma política de remuneração e benefícios aprovada pelo conselho deliberativo; O processo de definição da remuneração e benefícios garante que os funcionários não estejam envolvidos na decisão sobre sua própria remuneração; São realizadas periodicamente avaliações do executivo principal e da equipe técnica.</p>
Políticas institucionais	<p>Código de conduta/ética: Há um código de conduta ou código de ética aprovado pelo conselho deliberativo e publicizado ao menos internamente.</p> <p>Conflito de interesses: O estatuto social ou outros documentos formais contém mecanismos para resolução de conflitos de interesses, definindo procedimentos específicos; Equipe e conselheiros assinam formulário de divulgação de conflito de interesses em que se comprometem a informar à organização sempre que perceberem alguma situação desse tipo.</p> <p>Canal de denúncia: Existe um canal estabelecido para que a equipe da organização consiga acessar o conselho deliberativo para fazer denúncias de toda sorte.</p>
Transparência e relação com partes interessadas	<p>Relação com as partes interessadas: As partes interessadas participam nas tomadas de decisão na organização.</p> <p>Divulgação de informações / transparência: A missão é divulgada no site da organização; Os principais programas, projetos, ações e atividades são divulgados no site e/ou relatórios da organização; A composição do conselho deliberativo é divulgada no site da organização; A composição do conselho fiscal é divulgada no site da organização; As demonstrações contábeis são divulgadas no site da organização; Os relatórios dos auditores independentes são divulgados no site da organização.</p>

Fonte: A autora, adaptado de GIFE (2016).

Desde o lançamento da ferramenta em março de 2016 já foram produzidos dois informes. O primeiro informe é datado de dezembro de 2016 e o segundo de julho de 2017. Os principais apontamentos dos informes estão relatados no Quadro 6:

Quadro 6 - Resumo dos informes de resultados de aplicação indicadores GIFE de abril/16 a junho/17

Resultados	Informe de dez/16 – questionário respondentes de abril/16 à 13/12/16	Informe de jul./17 – questionários respondentes de abril/16 à 22/06/17
Total de Respondentes	75 OSCs, sendo 63% não associados ao GIFE e 37% associados	115 OSCs, sendo 61% não associados ao GIFE e 39% associados
Média atingida	106 pontos (65% da pontuação total)	108 pontos (66% da pontuação geral)
Média dos associados GIFE	70%	71%
Média dos não associados ao GIFE	62%	62%
Destaque das maiores recorrências entre os respondentes	96% - a missão está contemplada pelo objeto social da organização	97% - a missão está contemplada pelo objeto social da organização
	95% - mantém registro adequado das atividades financeiras econômicas	95% - mantém registro adequado das atividades financeiras e econômicas
	91% - possui conselho deliberativo	92% - possui conselho deliberativo
	89% - o executivo principal presta contas para o conselho deliberativo	89% - o executivo principal presta contas para o conselho deliberativo
	89% - divulga programas e projetos no site da organização	91% - divulga programas e projetos no site da organização
	88% - o conselho fiscal é independente do conselho deliberativo e de gestão executivo	88% - possui conselho fiscal
	87% divulga missão no site da organização	83% - o conselho deliberativo se reúne pelo menos duas vezes ao ano e tem periodicidade definida
Destaque das menores ocorrências entre os respondentes	16% - possui sistema de avaliação de conselheiros	17% - possui sistema de avaliação de conselheiros
	27% - as partes interessadas sempre participam nas tomadas de decisão	28% - as partes interessadas sempre participam nas tomadas de decisão
	28% - possui canal de denúncia	33% - possui canal de denúncia
	32% - a equipe e conselheiros assinam formulários de divulgação de conflitos de interesses	36% - possui processo estabelecido para a sucessão do executivo principal
	36% - comprometem-se a informar possíveis conflitos	37% - a equipe e conselheiros assinam formulário de divulgação de conflito de interesses, comprometendo-se a informar possíveis conflitos
	37% - divulga os relatórios dos auditores independentes no site da organização	38% - divulga os relatórios dos auditores independentes no site da organização

Fonte: A autora, adaptado de (GIFE, 2018b).

Na comparação entre os informes de dezembro de 2016 e julho de 2017, percebe-se que apesar do aumento de respondentes dos Indicadores GIFE de

governança de 75 para 115, a pontuação geral dos respondentes praticamente não mudou, com 65% da pontuação total em julho 2016 e 66% em dezembro de 2017. Vale ressaltar que o total de respondentes no segundo informe corresponde à soma dos respondentes dos dois períodos de apuração de respostas aos Indicadores GIFE de governança. Então, deve-se considerar os resultados cumulativos e não comparativos no que tange as conclusões apresentadas nos informes.

A média dos respondentes associados ao GIFE também se manteve inalterada, representando 70% em dezembro/2016 e 71% em julho/2017.

A apresentação dos informes tanto em relação aos destaques das maiores recorrências entre os respondentes de dezembro/2016 e de julho/2017 se mostraram praticamente inalterados nos temas: missão contemplada pelo objeto social da organização com 96% e 97%, respectivamente, em 2016 e 2017; e manutenção de registro adequado das atividades financeira econômica com 95% nos dois informes. Com 89% nos dois informes, o item “executivo principal presta contas para o conselho fiscal”. Também igual nos dois informes, com 88% ficou o indicador que trata da independência do conselho fiscal. Os temas com pequena variação foram em relação a divulgação da missão no site da organização com 87% em 2016 e 91% em 2017.

Com isso, é possível dizer que mesmo com um número superior de respondentes no 2º informe, as práticas de Governança Corporativa no terceiro setor são bastante equivalentes nas organizações participantes, e portanto, as oportunidades de melhoria são bastantes claras, como por exemplo: orientar sobre sistemas de avaliação de conselheiros, sugerir medidas para aumentar a transparência, e propor caminhos para maior participação dos *stakeholders* no processos de tomada de decisão, e podem ser utilizadas pelo GIFE, IBGC ou outras organizações para atuarem com mais foco no intuito de aumentar o nível da governança.

2.4.3 Mudanças a partir dos Indicadores GIFE

A literatura apresenta diversas definições para o termo mudança organizacional. Abaixo será apresentada uma breve revisão teórica sobre o tema, as principais definições de mudança organizacional e seus principais autores.

Para Rondeau (1999), mudança é a maneira de pensar a gestão e que se modifica com o tempo, o que leva às mudanças organizacionais e que influencia o

surgimento de novas ferramentas ou modelos de gestão. A definição de Rondeau (1999) sugere que a evolução da gestão e de suas ferramentas são diretamente relacionadas às mudanças ocorridas na organização, sendo as ferramentas e os modelos de gestão que impactam a mudança, e não o oposto.

Wood, Curado e Campos (1994) sugerem em sua definição de mudança que novos fatores, por vezes externos à organização, interferem na organização incentivando a mudança. Para estes autores as mudanças que ocorrem atualmente nas organizações são diferentes das mudanças que ocorriam no passado, pois atualmente sofrem interferências de novos fatores como as exigências dos consumidores, os novos concorrentes, o perfil dos trabalhadores entre outros.

Para Ford e Ford (1995), mudança é um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem. A definição destes autores enfatiza o indivíduo como fator que percebe e divulga a mudança organizacional.

Porras e Roberston (1992) abordam que a mudança desenvolve o indivíduo que contribui com a melhoria de resultados organizacionais. Para os autores, mudança é um conjunto de teorias, valores estratégias e técnicas cientificamente embasados, visando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.

Quadro 7 - Resumo das Teorias de Mudança organizacional

Definições de mudança organizacional e autores	Foco central da definição
Porras e Roberston (1992)	Ocorre de forma planejada para elevar o desempenho individual e da organização
Ford e Ford (1995)	Acontecimento temporal e percepção são pontos de vista percebidos pelos indivíduos da organização
Nadler e Shaw e Walton (1995)	Resposta da organização às alterações do ambiente
Wood, Curado e Campos (1994)	Diferença entre as mudanças que ocorriam no passado e atualmente
Lima e Bressan (2003)	É qualquer alteração planejada ou não nos componentes organizacionais
Robbins (1999)	Atividade intencional para obtenção de metas organizacionais
Bruno-Faria (2000)	Toda a alteração planejada ou não que impacta nos resultados ou relações entre as pessoas da organização
Van de Ven e Poole (1995)	Sequência de eventos que ocorrem durante a existência da entidade

Fonte: Autora.

Para Lima e Bressan (2003), a mudança é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura)

ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, a eficácia e/ou a sustentabilidade organizacional. Com esta definição, os autores defendem que planejando ou não, a alteração pode gerar mudança na organização, isto é, a mudança pode gerar na organização uma necessidade de adaptação à qual não estava preparada.

Colabora com esta interpretação Bruno-Faria (2000), que conclui que toda a alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.

Muito próxima às definições de Lima e Bressan (2003) e Bruno-Faria (2000) é a definição de Nadler, Shaw e Walton (1995) que determina mudança organizacional como a resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estruturas e cultura).

Para outro autor, a mudança organizacional ocorre de forma intencional para a obtenção de resultados. Robbins (1999) define que mudança são atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.

E para Van de Ven e Poole (1995), mudança é a sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.

Exceto esta última definição, todas as demais se alternam entre a questão das alterações que acometem as organizações, umas considerando que a mudança ocorre quando estas alterações são planejadas, outras quando não são planejadas.

As fundações empresariais estão sujeitas às mudanças. As mudanças podem ocorrer em sua governança de forma planejada e elevar o desempenho da organização (PORRAS; ROBERTSON, 1992).

As mudanças na governança de fundações empresariais podem ocorrer ainda de forma intencional para a obtenção de metas organizacionais (ROBBINS, 1999), ou apenas por uma sequência de eventos que ocorrem durante a existência da entidade (VAN DE VEN; POOLE, 1995).

Assim, a presente pesquisa tem por objetivo analisar as mudanças ocorridas em duas fundações empresariais após a implementação dos indicadores de

governança propostos pelo GIFE. Essas mudanças podem se apresentar como qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais ou nas relações entre a organização e seu ambiente e gerar na organização a necessidade de adaptação com consequências relevantes (LIMA; BRESSAN, 2003).

A metodologia desta pesquisa será relatada no Capítulo 3.

3 METODOLOGIA

Abordar as mudanças ocorridas com a implantação dos Indicadores GIFE de governança nesta pesquisa representa aprofundar a importância do tema governança para fundações empresariais e conhecer as mudanças ocorridas por sua utilização nas instituições estudadas e assim contribuir para possíveis melhorias neste tema.

Pautada pelo objetivo da pesquisa, optou-se por pesquisa de natureza qualitativa, aplicada, do tipo descritiva com perspectiva temporal transversal.

Conforme orienta Denzin e Lincoln (2006), optou-se por pesquisa de natureza qualitativa pois envolve uma abordagem interpretativa do mundo, neste caso, das fundações empresariais, instituições foco da pesquisa. A pesquisa qualitativa foi escolhida para compreender a perspectiva de duas fundações em relação aos indicadores de governança.

Na sequência, são descritas com critério as realidades que foram levantadas, que segundo Trivínos (1987), caracteriza a pesquisa como descritiva.

Os dados foram coletados em um determinado espaço de tempo nas duas fundações de origem empresarial, que segundo Richardson (1999), caracteriza o estudo como recorte temporal transversal.

Nos próximos tópicos apresentam-se as perguntas norteadoras da pesquisa, delimitação e design da pesquisa, aplicada e descritiva, os critérios a serem utilizados para escolha dos casos e as técnicas que serão utilizadas para coleta e análise dos dados.

3.1 Perguntas Norteadoras da Pesquisa

Devido à importância de compreender a organização a partir de suas práticas, processo, históricos, regulamentações, foram realizadas perguntas específicas, conforme orientam Coraiola, Takahashi e Wünsch (2013):

- a) Quais foram os motivos que levaram as duas fundações privadas estudadas a implementarem os indicadores de governança propostos pelo GIFE?
- b) Qual o modelo de governança das duas fundações privadas pesquisadas antes da implementação dos indicadores de governança propostos pelo GIFE?

- c) Quais as mudanças ocorridas na gestão das duas fundações privadas estudadas a partir da implementação dos indicadores de governança propostos pelo GIFE?
- d) Como está a governança nas duas fundações privadas estudadas a partir da implementação dos indicadores de governança propostos pelo GIFE?

3.2 Definição das Categorias Analíticas ou Variáveis

São apresentadas a seguir as principais definições de variáveis utilizadas nessa pesquisa.

Fundações Privadas

DC: “Fundações e institutos empresariais, entende-se aquelas entidades, sem fins lucrativos, criadas e mantidas por empresas ou seus acionistas e geridas por pessoas ligadas à empresa que às mantém” (IBGC; GIFE, 2014). Apresentam em comum a execução direta ou o apoio a projetos e programas voltados ao interesse público nas mais diversas áreas, como Educação, Desenvolvimento social, Cultura, Esporte, Proteção ambiental e Saúde, entre outras. Tais entidades podem ser constituídas na forma jurídica de fundações de direito privado ou associações sem fins lucrativos, as últimas frequentemente chamadas de institutos” (IBGC; GIFE, 2014, p. 15).

DO: As fundações pesquisadas são de origem empresarial e respondentes dos indicadores GIFE de governança. As duas fundações pertencem a rede GIFE.

Indicadores de Governança

DC: Indicadores de governança são um instrumento que permite a avaliação do grau de desenvolvimento da governança na organização (GIFE, 2016).

DO: Serão utilizados os indicadores de governança propostos pelo GIFE (Quadro 8) analisados por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado (APÊNDICE A).

Quadro 8 - Resumo dos Indicadores GIFE de Governança

Eixo	Componente
Conselho deliberativo	Existência do conselho Número de conselheiros Diversidade Pluralidade de qualificações e perfis Independência dos conselheiros Mandato e eleições Reuniões Assiduidade dos conselheiros Avaliação do conselho deliberativo e conselheiros
Controle e supervisão financeiros e econômicos	Conselho fiscal Prestação de contas financeira e econômica
Estratégia e gestão	Missão Planejamento estratégico Executivo principal Gestão de pessoas
Políticas institucionais	Código de conduta/ética Conflito de interesses Canal de denúncia
Transparência e relação com partes interessadas	Relação com as partes interessadas Divulgação de informações / transparência

Fonte: Adaptado de GIFE (2017b).

3.3 Delineamento e design da pesquisa

Como estratégia realizou-se um estudo de casos múltiplos, pois esse método possibilita uma ampliação na compreensão de fenômenos ainda pouco explorados (LAVILLE; DIONNE, 1999). Segundo Yin (2010), o foco do estudo de caso se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos no contexto real, neste caso de duas fundações de origem empresarial pesquisadas.

3.3.1 Critérios de Escolha dos Casos

Para a definição de quais fundações privadas seriam pesquisadas foram propostos os seguintes critérios: a) fundações associadas ao GIFE, instituídas por empresas privadas; b) fundações que realizaram a aplicação dos indicadores GIFE de governança no período entre o lançamento dos indicadores em março de 2016 até outubro de 2017.

Inicialmente, houve um contato com a área de comunicação institucional da empresa mantedora da “Fundação A” por intermédio do GIFE que enviou convite por e-mail para as fundações associadas respondentes do IGG para manifestar interesse na participação da pesquisa. Houve o retorno de quatro fundações interessadas e os

casos estudados na presente pesquisa se referem às duas primeiras manifestações de interesse que estavam dentro do prazo destinado para cronograma proposto pela pesquisadora. O convite foi aceito pela “Fundação A” e a pessoa designada para atendimento pessoal em reunião agendada na sede da Fundação foi a gerente da área financeira da instituição, também responsável pelo preenchimento e coordenação das respostas aos IGG.

O representante da “Fundação B” também foi contatado por intermédio do GIFE após o convite por e-mail. O convite foi aceito pela “Fundação B” e a pessoa designada para atendimento pessoal em reunião agendada na sede da Fundação foi o responsável pelos assuntos jurídicos da instituição, também responsável pelo preenchimento e coordenação das respostas aos IGG. Posteriormente a Diretoria Executiva também respondeu às questões por e-mail.

3.4 Técnica de coleta de dados

Como técnica de coleta de dados foram realizadas pesquisa documental e entrevista com roteiro semiestruturado.

Segundo Lüdke e André (1986), a pesquisa documental complementa as informações obtidas em outras técnicas de coleta de dados. No presente estudo, a pesquisa documental complementou a entrevista. O roteiro da pesquisa apresenta-se no APÊNDICE A desta pesquisa.

Os dados foram coletados utilizando-se de técnicas para dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio das entrevistas com roteiro semiestruturado. Realizou-se uma entrevista com o GIFE, uma entrevista para o Estudo de Caso A e duas entrevistas para o Estudo de Caso B, no período de 15/02/18 até 28/02/18, totalizando sete horas de entrevistas.

Os dados secundários foram coletados em documentos das instituições (relatórios de atividades anuais) e informações disponibilizadas pelas fundações pesquisadas. Foram solicitados para as entidades: estrutura de governança, informações sobre a implementação dos indicadores de governança propostos pelo GIFE; relatórios de atividades anual (2016 e/ou 2017).

Quadro 9 - Fontes de Dados Primários e Secundários

Instituição	Fontes de Dados
GIFE	Entrevista A: Coordenadora de Conhecimento Acesso ao site da organização Guia de melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais
Estudo de Caso A	Entrevista B: Gerente de finanças Acesso ao site da organização Relatório de Atividades 2016
Estudo de Caso B	Entrevista C: Assessoria Jurídica Entrevista D: Diretoria Executiva Acesso ao site da organização Relatório de Atividades 2016/2017

Fonte: Autora.

Em pesquisa prévia no site da organização do Estudo de Caso A, antes do encontro presencial, foram levantadas informações sobre a fundação, sua visão, missão, valores, áreas programáticas de atuação e relatório anual de atividades que apresenta a estrutura de governança e outras informações sobre a atuação da organização.

Também em pesquisa prévia no site da organização do Estudo de Caso B, antes do encontro presencial, foram levantadas informações sobre visão, missão, valores, áreas programáticas de atuação e relatório anual de atividades de 2016/2017.

A pesquisa presencial no Estudo de Casos A e B tiveram como base questionário semiestruturado envolvendo as seguintes perguntas: 1) Histórico da fundação; 2) Missão, visão, valores, área de atuação, organograma, estratégia de atuação, principais projetos, parceiros e resultados; 3) Motivos que levaram a fundação a responder os IGG; 4) Modelo de governança da fundação antes de responder os IGG; 5) Relato das mudanças ocorridas na governança da fundação após a aplicação dos IGG no Conselho Deliberativo, no controle e supervisão financeiros e econômicos, estratégia e gestão, políticas institucionais e transparência e relação com partes interessadas. 6) Modelo de governança atual da fundação.

3.5 Procedimentos de tratamento e análise de dados

Foi utilizada a análise de conteúdo como técnica de análise de dados, pautada pela triangulação dos resultados dos questionários, das entrevistas e do quadro comparativo sobre as inter-relações das variáveis propostas.

Para a análise das entrevistas foi utilizada a categorização estruturada em cinco eixos conforme a sugestão de estrutura dos Indicadores GIFE de governança (eixos: conselho deliberativo, controle e supervisão financeiros e econômicos, estratégia e gestão, políticas institucionais, transparência e relação com partes interessadas). A categorização do conteúdo levantado é a forma escolhida para a análise com o objetivo de análise detalhada conforme proposta de Bardin (2011).

3.6 Limitações da Pesquisa

O número de entrevistados apresenta-se como um limitador da presente pesquisa. Tanto para o caso A como para o caso B as fundações disponibilizaram os profissionais respondentes dos Indicadores GIFE de governança para responder a pesquisa. Para a Fundação B – estudo de caso B, houve a complementação das respostas da Diretoria Executiva da fundação por e-mail.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse capítulo serão apresentados os principais resultados da pesquisa.

4.1 Conhecendo a Construção dos Indicadores GIFE de Governança

Tendo como objetivo ir além do publicado sobre os indicadores GIFE de Governança, realizou-se contato com a instituição para aprofundamento dos seguintes pontos: 1) histórico da criação dos indicadores GIFE de governança (IGG); 2) a expectativa do GIFE em relação a utilização dos indicadores GIFE de governança e sua relevância para as fundações de origem empresarial, para o terceiro setor e para o tema governança; 3) os resultados esperados depois da aplicação dos indicadores GIFE de governança nas fundações de origem empresarial. Realizou-se uma entrevista presencial com Graziela Santiago, atual coordenadora de conhecimento do GIFE denominada nesta pesquisa como entrevistada A.

Quanto ao histórico da criação indicadores GIFE de governança, a entrevistada A relatou que este foi um processo interno conduzido pela equipe do GIFE envolvendo várias pesquisas sobre o tema governança, consultas a especialistas e stakeholders da instituição:

Foi um processo interno de pesquisa, a gente (equipe interna do GIFE) elaborou, não foi contratado nenhum consultor para elaborar esse processo. Foi um processo bem extenso de pesquisa de indicadores semelhantes e de referências de outras organizações sobre governança especificamente para institutos e fundações ou para organizações da sociedade civil. E fizemos também um processo de consulta com pessoas de referência, acadêmicos, consultores, parceiros do GIFE, que tinham algum tipo de conexão ou trabalho com essa temática de governança. Então fizemos um processo de consulta com o grupo pequeno de representantes das organizações, para quem apresentamos uma primeira versão dos indicadores. Este grupo fez alguns apontamentos e a partir destes resultados fechamos a versão que está no site hoje.

Foi solicitado que a entrevistada A relatasse sobre as etapas e a época que foram desenvolvidos os IGG lançado em 2016:

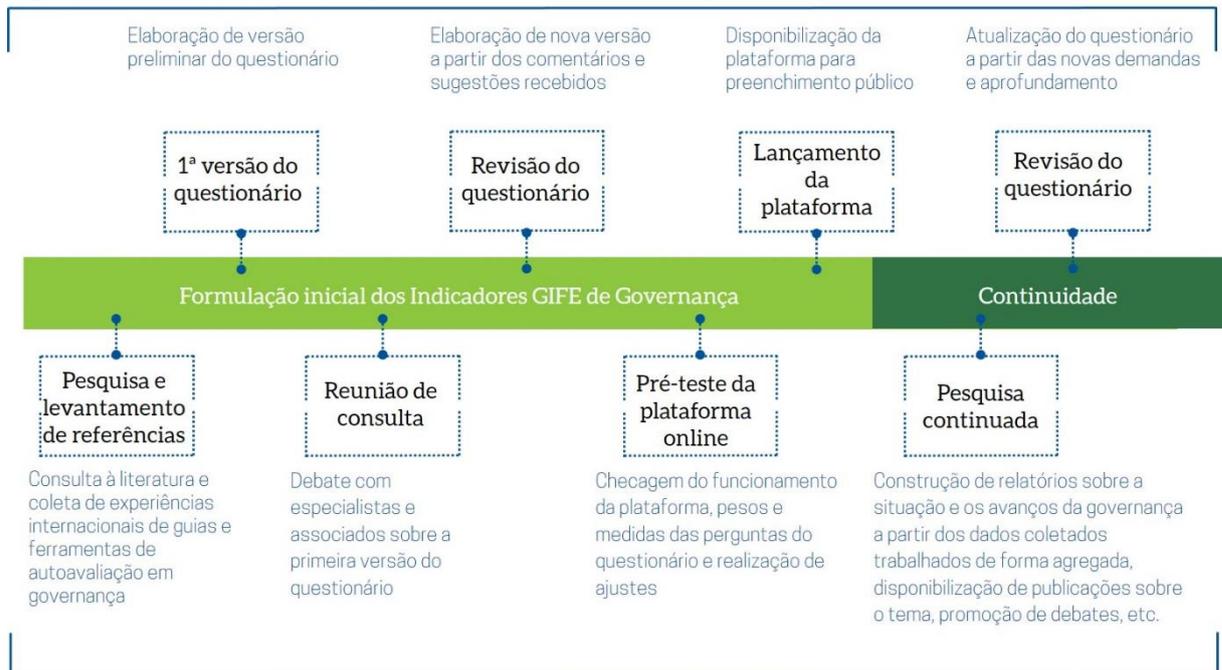
Os IGG foram desenvolvidos em 2015. O primeiro grupo de pesquisa ocorreu no começo de 2016, e o lançamento da versão final foi em março de 2016 no Congresso do GIFE. Foi um processo grande de consulta. No site, é possível ver como a ferramenta foi construída: primeiro foi um processo de pesquisa e levantamento de referências, que resultou em uma primeira versão do questionário, posteriormente foi realizada uma reunião de consulta com especialistas, para depois de uma revisão do questionário lançarmos a plataforma a partir dessa versão revisada.

Foi relatado sobre as referências na elaboração do IGG do Guia das Melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais, documento desenvolvido em 2014 em uma parceria entre o IBGC e o GIFE, e outras referências de indicadores de gestão à exemplo dos indicadores ETHOS de sustentabilidade e ISE da BOVESPA:

Um dos primeiros pontos de partida para os indicadores foi o nosso guia de governança para institutos e fundações empresariais que foi feito junto com o IBGC. Consultamos também outras referências, experiências, ferramentas, indicadores ou guias como referências para a elaboração dos IGG. Usamos também os indicadores ETHOS e o ISE.

Mediante pesquisa no site do GIFE, obteve-se o processo de desenvolvimento e o relato de como foi construído os IGG demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Processo de ampliação do conhecimento sobre governança



Fonte: GIFE (2017b).

Em relação aos princípios norteadores da governança, a entrevistada A relata que o GIFE ampliou a lista após pesquisas e portanto chegaram à lista abaixo, também encontrada no site,

Quadro 10 - Guias do Projeto

1. Autorregulação	Nossa visão sobre governança não está restrita e não corresponde diretamente ao cumprimento de exigências legais. Entendemos como fundamental o cumprimento das leis e normas, mas essa não deve ser a única forma por meio da qual as organizações se organizam e se regulam. Ou seja: a criação de melhores parâmetros e práticas de governança não deve ser somente um desafio do Estado, mas, também, das próprias organizações. Isso porque, é o próprio campo que conhece a sua complexidade e heterogeneidade e sabe identificar as melhores formas de distinguir as organizações e as boas práticas. Esse reconhecimento mútuo é muito fortemente capaz de incentivar a melhoria do patamar de atuação da sociedade civil.
2. Sentido público	Quando falamos sobre governança em organizações da sociedade civil, um dos principais guias norteadores é a garantia do seu sentido público. Entendemos que o que deve caracterizar esse setor deve ser primordialmente a sua finalidade pública e, portanto, as práticas e procedimentos capazes de garantir que a organização atue de forma idônea, execute de modo mais eficaz e eficiente suas atividades e garanta o cumprimento de sua missão deve sempre estar relacionada esse princípio.
3. Legitimidade	A legitimidade das organizações está relacionada com a forma pela qual a sociedade a valoriza: as organizações são mais legítimas à medida que seu valor para a sociedade é mais claro, que são mais compreendidas, e não necessariamente pela simples necessidade de existir (SUCHMAN, 1995). A adoção de boas práticas de governança pode fortalecer a confiança na organização já que contribui para que estabeleça uma missão e estratégias claras e seja capaz de implementar essa estratégia com eficácia, efetividade e eficiência.
4. Coerência de valores	Os mesmos valores que as organizações pregam para fora – por meio de suas causas públicas – devem também ser aplicados “da porta para dentro”. As organizações precisam não só “fazer as coisas certas”, mas operá-las de maneira correta. As práticas de governança devem sempre buscar assegurar que esses valores estejam presentes na estratégia e na gestão das organizações.
5. Transparência e abertura	Uma maior transparência nas relações é capaz de propiciar um clima de confiança, tanto dentro como fora da organização, nas relações da organização com as partes interessadas. Mais do que a obrigação de informar, a transparência deve ser guiada pelo desejo de compartilhar as informações importantes para a sociedade e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. Conforme reforça Bernholz (2012), mudanças nas práticas de governança podem contribuir para uma melhor comunicação com o público, a partir, por exemplo, da formulação de formas de representação, participação e decisão dentro e fora de conselhos. A governança e a transparência estabelecem entre si uma relação de auto implicação: ao mesmo tempo que a transparência é um princípio da governança, uma boa governança pode contribuir com a transparência no sentido de facilitar o diálogo com as partes interessadas e internamente, melhorar o acesso a informações, facilitar a divulgação de informações e a <i>accountability</i> , etc.
6. Equidade e diversidade	É importante assegurar a equidade e diversidade e o tratamento justo de todas as partes interessadas (<i>stakeholders</i>) e na composição da equipe e das instâncias de decisão nas organizações. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis e a governança pode garantir que práticas não discriminatórias sejam aplicadas na organização em todos os seus processos.
7. Accountability	Para quem prestamos conta? Adotamos aqui a noção de <i>accountability</i> como a capacidade de manter indivíduos e organizações passíveis de serem responsabilizados pelo seu desempenho. Isso envolve noções de responsabilidade (objetiva e subjetiva), controle, transparência, obrigação de prestação de contas e justificativa para as ações que deixaram de ser empreendidas (Pinho e Sacramento, 2011). Assim, a ideia de prestar contas está relacionada a um fluxo que passa tanto internamente pelos agentes de governança – associados, conselheiros, executivos, conselheiros fiscais e auditores – que devem se responsabilizar por suas ações, quanto na relação da organização com a sociedade em si. Acreditamos, assim, que a prestação de contas não deve estar somente relacionada a ideia de “reportar”, mas também de aprender, sendo capaz de torná-lo um processo de aprendizagem.
8. Dinamismo e desburocratização	Uma boa governança deve buscar o equilíbrio e flexibilidade nos processos, procedimentos e regras evitando burocratizar excessivamente a organização. Eles devem garantir o seu dinamismo e particularidade – que tem relação com seu porte, atividades desempenhadas, processo de planejamento, etc. É nesse balanço e na busca pela medida necessária para cada organização que é possível evitar seu engessamento e enrijecimento.
9. Governança como sistema	É preciso pensar a governança de forma ampliada. Ainda que o conselho deliberativo tenha grande importância no sistema de governança, sendo o órgão responsável pela tomada de decisões da organização, a governança vai muito além de sua existência e atuação. Ela deve perpassar questões como a definição de uma missão clara vinculada ao interesse público, o relacionamento com partes interessadas e mantenedoras, a definição de políticas institucionais (conflito de interesses, remuneração, etc.), práticas de gestão e estratégias de atuação e seu acompanhamento, o controle financeiro, transparência, entre outras.
10. Horizontalidade	Ainda que, ao falar sobre governança não devemos aprofundar nas questões de gestão, a fronteira entre governança e gestão é tênue e esses dois campos são auto implicáveis e complementares. Ou seja, ao refletirmos sobre governança, também é necessário propor um debate sobre os novos modelos de gestão de pessoas e a busca por mais horizontalidade e menos hierarquização, valores centrais no imbricamento desses dois campos.

Fonte: GIFE (2018a).

No relato sobre os princípios expostos no

Quadro 10, a entrevistada A argumenta que estes foram os princípios norteadores para o desenvolvimento do projeto dos IGG e complementa,

[...] estes foram os princípios para esse projeto, para o desenvolvimento das ferramentas dos IGG. Por exemplo, autorregulação: consideramos que existe um espaço de atuação das próprias organizações para se autorregular em relação a governança e promover melhores práticas para ampliar suas capacidades (ENTREVISTADA A).

Sobre a expectativa do GIFE em relação à utilização dos indicadores de governança e sua relevância para as fundações de origem empresarial, a coordenadora evidencia, a autorregulação e as mudanças nas práticas de governança das instituições respondentes motivadas após a aplicação dos indicadores são os retornos mais significativos que podem ser esperados, conforme relato:

Estabelecemos diversas metas de uso, um índice de respostas. Mas isso nem é o mais relevante. O que temos realmente de expectativa é que as pessoas possam a partir desse guia, bem prático e orientador, refletir sobre as próprias práticas, as medidas que elas podem alterar e melhorar suas práticas de governança. Então, passamos dessa questão mais numérica de alcance da plataforma, que também é um desafio pois não é aberta só para os nossos associados, mas aberta para toda a sociedade civil de uma forma geral. Temos o desafio de torná-la mais conhecida, mas além disso, o que temos de expectativa é que ela gere reflexão e mudança interna nas próprias organizações que a respondem, e que as organizações possam ter uma ferramenta mais prática para facilitar o processo de reflexão. Fazemos uma orientação de como responder ao questionário, sugerindo que haja engajamento da equipe. Esse processo tem o potencial de gerar mudança. Essa é nossa expectativa. Algo que já notávamos na resposta do censo GIFE, e que tinha muito esse retorno, de que ao terminar a resposta ao questionário havia impacto no seu planejamento, ou no resultado, na sua estruturação. Esse tipo de retorno das organizações também fez com que acreditássemos no potencial de uma ferramenta de auto avaliação para gerar mudanças na prática da governança. Essa é a lógica. Queremos a reflexão interna das organizações sobre suas práticas e não os dados da empresa ou da organização, esse é o objetivo principal (ENTREVISTADA A).

Quanto às expectativas após o uso da ferramenta especificamente em fundações de origem empresarial, a coordenadora revela que não há uma intenção específica para este público de instituições respondentes neste momento, apesar de suas especificidades:

Sobre a diferença entre o tipo de organização, não fazemos essa distinção na aplicação dos indicadores. Enquanto formulávamos os indicadores, chegamos a debater tópicos específicos que poderiam ter mais a ver com a empresa mantenedora, de repente ter mais foco para institutos e fundações empresariais do que outros tipos de organizações. Acabamos optando, pelo menos nesse momento inicial de teste da plataforma, ter uma ferramenta mais abrangente, não tendo nenhum foco específico para algum tipo de organização. As fundações de origem empresarial é um público muito importante e relevante para o GIFE, com certeza, mas temos uma visão ampla. A nossa base continua sendo corporativa, principalmente se juntarmos empresas, institutos e fundações empresariais. No entanto, para

os IGG, não elaboramos nenhuma diferenciação para esse perfil de respondentes (ENTREVISTADA A).

Sobre a relevância dos IGG para o Terceiro setor, a entrevistada A aponta que a governança já é estudada há algum tempo por alguns autores e que a ferramenta colabora com a legitimidade da prática da governança nas organizações da sociedade civil,

Encontramos pesquisadores que estudam esse tema no âmbito da sociedade civil já há algum tempo. Temos estudos que tratam disso junto a legitimidade, com a confiança pública. Desde 2004, tínhamos Mendonça Machado Filho, uma das referências que usamos. Temos o Mindlin, que se dedicou ao tema de governança no mundo filantrópico em 2009. Então com certeza é um tema que não surge com os indicadores de governança do GIFE e é um tema que já tem uma trajetória na sociedade brasileira. Toda a discussão, pós redemocratização da década de 80 e 90 e agora com o marco regulatório, traz o tema de governança e boas práticas para as organizações. Temos outros atores, que pensam em outros tipos de ferramenta para governança nas organizações, que não está nas referências dos indicadores. Em termos de disponibilizar uma auto avaliação de indicadores para que as organizações possam fazer por si próprias esse processo de reflexão de uma forma mais autônoma, e focada para institutos e fundações, realmente somos os pioneiros. Mas temos que reconhecer que esse é um processo que vem se consolidando e que não é tão recente quanto se imagina. Tem a ver com todo esse processo de legitimidade, com a construção do marco regulatório, todo esse processo pós redemocratização. Inclusive, o GIFE é referência e tem sua importância na construção desse campo. Damos a nossa contribuição com o que podemos oferecer de expertise e referência, até porque Governança e Transparência estão na agenda do GIFE, temas importantes para a construção de legitimidade e impacto do setor. Queremos trabalhar para que as organizações, cada vez mais, tenham melhores práticas de governança (ENTREVISTADA A).

Para finalizar a coordenadora do GIFE ressalta a importância da governança na agenda da instituição e a diferença entre os objetivos da governança nas empresas do setor privado e a governança no terceiro setor, onde se inclui as organizações sociais e as fundações de origem privada,

Gostaria de reforçar o que o GIFE entende por governança, conforme exposto no nosso site, tomando como ponto de partida o Guia das melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais (GIFE; IBGC, 2014), entendemos a governança como sendo:

“(...) o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre conselho, equipe executiva e demais órgãos de controle. As boas práticas de governança convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar a reputação da organização e de otimizar seu valor social, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade” (GIFE; IBGC: 18).” É importante destacar também a diferença entre a governança para as organizações da sociedade civil e a governança para as organizações privadas, corporativas. Destacar a ideia de governança para a legitimidade, e não só, da lógica de mercado. O objetivo não é fazer com que as organizações fiquem mais parecidas com o campo privado, mas reforçar a importância da governança para a legitimidade, profissionalização, perenidade e a sustentabilidade, a conexão do sentido público, e a idoneidade, das organizações da sociedade civil (entrevistada A).

Conclui-se que para o GIFE os Indicadores GIFE de governança é uma ferramenta que colabora para nortear as organizações em relação aos princípios e práticas da boa governança para instituições do terceiro setor. Assim, a expectativa de sua aplicação é contribuir e incentivar a mudança organizacional nos aspectos de governança das instituições a partir das reflexões que sua aplicação poderá oferecer aos gestores e conselhos após a comparação do que se pratica na organização versus o que os indicadores sugere como ideal de prática de governança.

4.2 Estudos de Caso

Os estudos de caso da Fundação A e da Fundação B serão abordados nas próximas seções 4.2.1 e 4.2.2.

4.2.1 Fundação A

A) Apresentação da Fundação:

Fundação criada em 1990 de origem empresarial com missão voltada à conservação da natureza, mobilizando a sociedade e parceiros em todas as regiões do Brasil. Por meio de reservas naturais conservam mais de 11 mil hectares de Mata Atlântica e Cerrado, dois dos biomas mais ameaçados no país. Em sua visão a fundação considera a relevância da conservação na sociedade e nas políticas públicas no Brasil.

Os focos de atuação da fundação estão concentrados em áreas programáticas assim descritas: espécies e ecossistemas, mudança climática, áreas protegidas, economia da biodiversidade, que se relacionam entre si e são potencializadas por estratégias de influência em políticas públicas e de engajamento da sociedade na causa da conservação alinhadas com os objetivos nacionais e globais de conservação delineadas pelas convenções das Nações Unidas sobre Diversidade Biológica e sobre Mudança do Clima.

Desde 1991 já foram apoiadas mais de 1.510 iniciativas selecionadas por editais de apoio à projetos, mais de 501 instituições financiadas, 496 unidades de conservação beneficiadas, e 246 espécies ameaçadas estudadas.

A empresa instituidora da fundação destina anualmente parcela da receita líquida para a manutenção da instituição desde a sua criação.

Em seu último relatório de atividades apresentado no site da organização em 2017 referente a prestação de contas das atividades empreendidas em 2016, encontra-se o total de investimentos realizados no período que somam o montante de R\$ 4.130.033,81.

No mesmo relatório apresenta-se a rede de apoio à Fundação que conta com 57 especialistas em conservação da natureza, 40 parceiros institucionais, além da rede de franqueados da empresa mantenedora e 122 voluntários consultores independentes.

Quando questionada sobre a pergunta 1, referente ao histórico da fundação, a entrevistada B relata sobre as duas áreas que abrigam a reserva ambiental, os principais projetos empreendidos pela organização incluindo programas de incentivo à pesquisa científica e congresso de conservação, causa da instituição assumida em sua missão:

Temos a aquisição das nossas duas reservas, uma em Cavalcante (GO) e a de Guaraqueçaba (PR). A primeira sendo a mais recente. A nossa linha de apoio a projetos da fundação temos um programa de incentivo à pesquisa científica que temos desde o início da fundação. O que é um marco. Temos o Congresso de Conservação, que realizamos a cada dois anos, e tem o reconhecimento nacional e internacional. Então é um dos maiores congressos vinculados a conservação de áreas. O Congresso já está em sua nona edição. Dentre outros marcos (ENTREVISTADA B).

Em relação a missão, visão, valores, organograma a entrevistada B relata que estes são resultados do planejamento estratégico da fundação que é revisto em ciclos a cada cinco anos. Relata ainda que 2017 foi a fase de encerramento de um ciclo e que resultou em planejamento de longo prazo e na construção de um guia para os próximos 25 anos com metas para serem cumpridas de cinco em cinco anos:

A visão, missão e valores você pode encontrar no nosso site com maiores detalhes. A nossa visão vem do nosso planejamento estratégico que muda a cada cinco anos. Estamos encerrando mais um ciclo em 2018, então estamos em fase de planejamento de novo. No mapa atual, a nossa visão é promover mais políticas públicas em prol da conservação da natureza no Brasil. Então está muito focado em políticas públicas, com maior impacto. Não queremos fazer ações pontuais e sim influenciar para que o Estado também propicie, através de mecanismos, para alavancar todos os esforços da forma mais homogênea pensando em Brasil. A missão é basicamente isso também. Os nossos valores são os mesmos do “Grupo A”, então algumas coisas são bem enraizadas dentro do grupo como um todo. Então valorizamos pessoas e as relações, inovação, e no nosso relatório de atividade também tem todos eles, mas são alguns pilares que norteiam o nosso jeito de trabalhar. Concluímos no ano passado o nosso planejamento de longo prazo, foi um grande desafio, pois vemos muito as organizações da iniciativa privada trabalhando com isso

e no terceiro setor isso já não é tão recorrente. Então passamos por um processo durante todo o ano de 2017 de fazer um guia estratégico para, por exemplo, daqui 25 anos. E esse guia também mapeia todo o desdobramento dos planejamentos de cinco em cinco anos, para conseguir, ao longo prazo, atingir nossos objetivos maiores. No próprio guia pensamos, daqui 25 anos, sobre conservação, como vai ser isso tudo? Mas a questão de análise e tendência, de entender o cenário mundial isso está tudo inserido (ENTREVISTADA B).

Sobre as parcerias da fundação, a entrevistada B explica que as parcerias são técnicas e operacionais para cumprimento da missão institucional da fundação:

Temos parceiros institucionais que não atuam na governança, mas sim nos projetos. São parceiros importantes. Realizamos parcerias com outras instituições para a execução de projetos, que contam com 90% recursos próprios da fundação vindos de nosso mantenedor que é o “grupo A” (ENTREVISTADA B).

Assim, os recursos financeiros para execução destes projetos são quase, em sua totalidade, da fundação A que é mantida pelas empresas do “Grupo A”, seu instituidor.

B) Motivos que levaram a implementação dos Indicadores GIFE de governança

Em relação a aplicação dos IGG, processo de respostas dentro da fundação, a entrevistada B relata que o motivo que levou a fundação A a respondê-lo foi em primeiro lugar a preocupação com a transparência e que a auto avaliação é um processo válido e muito importante:

A área de comunicação é a área que recebe, depois ela é encaminhada para a área financeira que é mais vinculada a governança. Algumas das informações foram dadas pela área de planejamento e estratégia. Ela foi feita em conjunto, depende de quem tem a expertise para responder determinada questão. O que motivou a fundação a responder em primeiro lugar foi a preocupação que temos com a transparência. Então ter um indicador embasado em boas práticas é bom para acompanhar qual é a situação da fundação em relação a esses aspectos, o que precisa ser melhorado e o que não precisa. A fundação tem hoje um caráter jurídico e um velamento com o ministério público, então existem alguns requisitos adicionais, focado em transparência. Então um grande pilar motivador foi poder contribuir para esse processo para gerar dados. A auto avaliação também é muito válida, muito importante (ENTREVISTADA B).

Quando questionada sobre a participação do Conselho no processo às respostas do IGG a entrevistada B informou que: “foi um processo interno, mais gerencial em nível de diretoria”.

Conclui-se que os Indicadores GIFE de Governança foram aplicados pelo interesse da diretoria executiva e da equipe gerencial da fundação A e que os

resultados da aplicação e suas eventuais mudanças após aplicação foram e/ou serão incorporadas pelo conselho por sugestão da equipe executiva.

C) Modelo de governança antes da implementação e após a implementação dos Indicadores GIFE e governança

No tema governança o relatório anual 2016 apresenta as seguintes informações: estratégia, eficácia, ética e transparência como os pilares da estrutura da governança e a ênfase que a fundação está alinhada às boas práticas do Terceiro setor. Relata ainda que a alta administração é liderada pelo Conselho Curador que conta com um Conselho Fiscal. Assim, a governança apresenta a seguinte estrutura relatada: 1 presidente do Conselho Curador, 1 Diretor presidente, 1 Diretoria executiva, 9 membros no Conselho Curador (incluindo o presidente), 3 membros no Conselho Fiscal, 122 consultores voluntários independentes e 49 colaboradores na equipe. O relatório conta com auditoria independente.

Sobre a estrutura de governança na fundação, a gerente relatou sobre o conselho curador e fiscal, a composição da diretoria, a auditoria independente, consultores voluntários, as gerências e coordenações executivas atualizando os números de seus representantes para o ano vigente em relação ao relato do site:

A governança é composta por um conselho curador, pessoas voluntárias de renome dentro do meio e com expertise em conservação, meio ambiente. Temos também um conselho fiscal que faz a recomendação e aprovação de contas e subsidiam o conselho curador. Há a auditoria independente, que também faz parte dessa governança, apesar de não ser obrigatório. Há os consultores voluntários, que formam um comitê para a aprovação de projetos que serão financiados pela fundação. Isso dá bastante sustentação para a nossa governança, pois ela é independente (ENTREVISTADO B).

A entrevistada B relatou também que o comitê da fundação conta com a opinião constante de 130 especialistas, os consultores voluntários. Na fundação A, o presidente do conselho curador é o fundador do “Grupo A”, instituidor da fundação, subordinado ao conselho há duas diretorias: um diretor presidente e uma diretoria executiva. A fundação possui atualmente quatro gerências, sete coordenações e uma equipe de sessenta pessoas.

Em entrevista pessoal, foi perguntado sobre as atribuições e responsabilidades da entrevistada B na organização que relatou ser responsável pela área financeira que complementou a resposta com detalhes da estrutura da organização que no

mesmo endereço abriga o Instituto do “Grupo A” com atribuições focadas na promoção da educação e cultura, expressões do investimento social da empresa. A entrevistada B enfatiza que a governança das instituições é isolada do “Grupo A” (empresa mantenedora):

Dentro da fundação temos quatro gerências. Uma de desenvolvimento institucional, duas voltadas para o nosso core, o nosso fim, e a minha área de finanças e suprimentos, que engloba toda a parte legal, regulatória, financeira, compras, enfim, toda a operação, o dia-a-dia da instituição. Eu sou gerente de finanças e respondo por esses processos vinculados à conformidade.

Aqui nesse prédio temos duas instituições. Que são: o instituto do “grupo A”, que é uma entidade sem fins lucrativos também, que tem como foco a promoção da educação e cultura, e a “Fundação A”. Então a minha gerência tem pessoas da fundação e pessoas do instituto. Então, na minha gerência, estou à frente tanto do instituto quanto da fundação que são ambas do terceiro setor, sem fins lucrativos, e são o legado que o grupo quer deixar pensando em responsabilidade socioambiental e cultural para essa cidade. Essas instituições têm uma governança bem isolada da do grupo, tanto que até fisicamente elas estão separadas. Então pensando em sinergia, processos, em ferramentas adequadas, em promover um desenvolvimento contínuo e uniforme para as duas que tem caráter mais social, consolidamos as duas. Separadas, mas juntas no mesmo prédio (ENTREVISTADA B).

Em relação ao modelo e a estrutura de governança antes de responder os IGG foi relatado que a governança já era muito fortalecida e que sempre enxergam possibilidade de melhorias, mas não em pontos críticos, e que os indicadores serviram como uma ferramenta de auto avaliação.

Conclui-se que a estrutura e o modelo de governança antes e depois da aplicação dos IGG continuam iguais, sem alteração na Fundação A.

D) Mudanças ocorridas a partir da implementação dos Indicadores GIFE de governança

Em relação as mudanças após a aplicação dos IGG, a entrevistada B, relata em relação aos eixos:

- **Eixo Conselho Deliberativo do IGG:**

Relata que nos itens propostos neste eixo houve adequação do estatuto em 2016 não motivada pelas respostas aos IGG, mas “por uma leitura de cenário”.

A entrevistada reforça que o estatuto sofreu mudanças em 2016, mas não motivadas pelos IGG, mas por uma leitura de cenário, que coincidentemente aconteceram na mesma época de aplicação dos indicadores na fundação:

Não houve mudança na estrutura do conselho deliberativo, nem no número de conselheiros. Tivemos uma adequação referente ao estatuto, mas não foi motivada pelos indicadores GIFE de governança, e sim por uma leitura de cenário, de como equalizaríamos as cadeiras do nosso conselho. Aconteceu em 2016, mas não foi motivada pelos indicadores. Mas novamente, isso tem mais a ver com o nosso jeito de ser e da nossa estrutura institucional do que influência dos indicadores de governança GIFE. Todas essas mudanças vêm do estatuto, e quem aprova essas mudanças é o conselho. Coincidentemente, as mudanças feitas em 2016 aconteceram junto da aplicação dos indicadores. Nós da área de gestão sempre olhamos as boas práticas e o que é melhor para a instituição em questão de transparência, e isso vai sofrendo ajustes até a aprovação do órgão deliberativo. Mas esse é um processo interno. Esse movimento ocorre desse jeito, a equipe executiva leva as propostas ao conselho para serem aprovadas, isso nas questões de gestão e governança (ENTREVISTADA B).

Em relação aos componentes deste eixo propostos pelo IGG :1) existência de conselho: já existia e não houve mudança; 2) número de conselheiros e diversidade: não houve mudança na estrutura nem no número de conselheiros; a composição do conselho em relação a diversidade e a participação de mulheres estão em processo de prospecção para nomeação de membros com a intenção de aumentar a presença feminina. Relata que esta é uma motivação também influenciada pela empresa mantenedora que valoriza a diversidade em seu quadro funcional; 3) em relação a pluralidade de qualificação e perfis dos membros: não houve mudança visto que já atendiam este quesito e que já constava no estatuto antes das respostas aos IGG; 4) em relação ao mandato e eleições: passaram por um processo de reformulação do estatuto e neste item mas atualmente não atendem a sugestão dos IGG pois o mandato é de quatro anos diferente do que sugere os indicadores do GIFE; 5) independência de conselheiros: não houve mudanças 6) Reuniões: não houve mudanças no quesito reuniões; 7) Assiduidade dos conselheiros: não houve mudanças no quesito assiduidade dos conselheiros; 8) Avaliação do conselho deliberativo e conselheiros: não houve mudanças; não é uma prática atual, mas pensam em implementar.

Nos itens que não existiram mudanças, na avaliação da respondente, a fundação já cumpre as recomendações sugeridas no IGG.

Quando questionada sobre a influência dos IGG como reforço para mudanças, as que já estão em curso na governança da fundação, diz que a ferramenta fortalece

as intenções, mas não é suficiente para viabilizar o processo de mudança e no seu ponto de vista tem que ser melhor avaliado:

Quando o GIFE lança os IGG, dizendo que é importante, isso fortalece. Porém, eu vejo uma lacuna de como viabilizar isso. Por exemplo, a diversidade. A diversidade é importante, a soma dos pontos de vista divergentes vai contribuir para alcançar um objetivo maior, então de que forma avaliar para que sejam respeitados os quesitos de diversidade. Eu reconheço o potencial e o espaço, mas ainda não consigo materializar a realização da avaliação desse modelo de governança (ENTREVISTADA B).

Sobre o fato de haver pontos na ferramenta que a fundação ainda não implementou, a entrevistada B comenta que são pontos que a organização deve continuar estudando, mas não com a obrigação de implementá-los.

Isso me diz que são pontos que precisamos continuar estudando. Não nos vejo na obrigação de executar esses pontos. Para mim, não é necessariamente um problema não estar de acordo, porque isso pode não estar alinhado com a minha estratégia, com meu *modus operandi*. Mas fechar os olhos para esses pontos também pode ser crítico. É como um semáforo que fica ali e eu determino quando é o melhor momento para atravessar. Cada organização é diferente e sabe das suas necessidades. Então essa ferramenta é importante, mas ter coerência com as atividades da organização é mais importante do que ter todos os requisitos dos indicadores checados. Mas o semáforo está sempre ali, piscando (ENTREVISTADA B).

– **Eixo Controle e Supervisão Financeiros e Econômicos:**

- 1) A entrevista B relata que o Conselho fiscal: já existia. Após a aplicação fizeram mudança devido a sugestão dos IGG sobre a experiência dos membros do conselho fiscal. Quanto a independência deste conselho em relação ao conselho deliberativo e da gestão executiva continuam sem mudança pois já atendiam o requisito.

Já existia. Houve uma melhoria em relação a experiência do membro do conselho, antes não havia essa preocupação e após a aplicação da ferramenta fizemos essa mudança. O conselho continua sendo independente. Outra mudança foi o número de reuniões que esse conselho tem. É um item que não é levantado nos indicadores, mas passamos de uma reunião anual para três. A profissionalização dos nossos membros também foi uma mudança, um dos nossos membros tem como profissão ser conselheiro fiscal. Aqui ele não é remunerado, por uma questão legal, mas profissionalmente, no mercado, ele atua nessa área. Isso fortalece o nosso processo como um todo. Essas melhorias foram feitas em 2015, antes do surgimento dos indicadores (ENTREVISTADA B).

- 2) Prestação de contas financeira e econômica: não houve mudanças pois já praticavam o que o indicador sugere: “Ela já existia e é feita há mais de 10 anos” (entrevistada B).

– **Eixo Estratégia e Gestão:**

- 1) Em relação a missão, após a aplicação dos indicadores não houve mudanças pois já praticavam o que o indicador sugere: “Não. Sempre tivemos um mapeamento sobre a missão, visão e valores. Então já existia e hoje continua a ser divulgada para toda a equipe, de forma clara, então não houve mudança” (entrevistada B).
- 2) Em relação ao conselho deliberativo acompanhar a execução do planejamento estratégico, não houve mudanças pois já praticavam o que o indicador a entrevistada B sugere:

Nós prestamos contas ao conselho em relação ao planejamento. Então há um acompanhamento mensal em reuniões internas, onde passamos o status das iniciativas para atingir os resultados previstos no planejamento. Isso já existia e se manteve, não houve mudança.

- 3) Em relação ao executivo principal não fazer parte do conselho deliberativo, não houve mudanças após IGG, mas houve mudança após reforma do estatuto ocorrido na mesma época do preenchimento dos indicadores, a entrevistada B relata:

Não, mas participa das nossas reuniões. É o diretor-presidente. Isso veio de antes e continuou depois da aplicação dos indicadores. Há Políticas, procedimentos, regimento interno, na reforma do estatuto, que foi feito em 31 de maio de 2016, trouxe bastante clareza. Já era claro para todo mundo qual era o papel do principal executivo, o diretor-presidente, mas deixamos isso mais transparente com a nossa reforma de estatuto (ENTREVISTADA B).

- 4) Sobre os indicadores relacionados à gestão de pessoas, não houve mudanças pois já praticavam o que os IGG sugerem.

Já tínhamos praticamente todos os pontos desses indicadores antes e esses não mudaram após a aplicação, então continuam iguais. Sobre a avaliação da equipe técnica e o executivo principal: a equipe técnica sim, o executivo principal, temos dois executivos, o diretor-presidente e a diretora-executiva, quanto a diretora-executiva, sim, quanto ao diretor presidente, não. Era assim e continua, também não houve alteração (ENTREVISTADA B).

– **Eixo Políticas Institucionais:**

- 1) Em relação à conduta ética, há um código de conduta aprovado pelo conselho deliberativo, houve mudanças motivadas pela reforma do estatuto influenciada por fatores externos não pelos IGG.

Sim. Ele é aprovado no conselho, e a gente circula o código, eventualmente, devido a mudança dos conselheiros. Utilizamos no conselho e na equipe. Já era e continua. Sobre conflito de interesse, temos na nossa reforma de regimento, que aconteceu agora. Foi uma mudança que não ocorreu por motivação específica dos indicadores, mas seguindo aquela ideia do semáforo, estávamos cientes e fizemos essa mudança. Um dos mecanismos foi esse do formulário de conflito de interesse, onde a pessoa tem que, além de indicar qual instituição ela tem vínculo, às vezes sobre uma deliberação específica, às vezes não tem vínculo direto, mas com a pessoa, então criamos mecanismos para formalizar conflitos de interesse. Isso foi posterior, em 2017. Então não era e passou a ser (ENTREVISTADA B).

- 2) Em relação ao item canal de denúncia, não houve mudanças pois já possuíam o sistema de denúncia instalado que é o mesmo sistema da empresa mantenedora da fundação.

Temos um canal que é a ouvidoria. É uma empresa terceirizada que faz a gestão desse canal, segue o mesmo processo do mantenedor, ele é feito de forma anônima e periodicamente é reportado para o conselho. Essa empresa terceira realiza uma investigação a partir da denúncia e, se constatado a veracidade dessa denúncia, é reportado para todas as esferas do conselho fiscal e curador ser (ENTREVISTADA B).

– **Eixo Transparência e Relação com Partes Interessadas**

- 1) Em relação as partes interessadas participarem da tomada de decisão na organização, não houve mudanças, já atendiam este requisito. O comitê técnico representa as partes interessadas na governança da fundação.

Não. Temos uma estrutura que tem pessoas independentes. Temos comitês técnicos que, de forma independente, avaliam e dão o seu ponto de vista para um conselho que vai avaliar os quesitos técnicos. Como o apoio à projetos, por exemplo. Também está muito claro e disseminado entre os membros que se há algum tipo de conflito de interesse, essa pessoa não pode deliberar, inclusive internamente dentro da instituição. Já era assim e continua (ENTREVISTADA B).

- 2) Em relação a divulgação de informação e transparência, houve alterações motivadas pela aplicação do IGG. Atualmente as demonstrações contábeis da

organização são divulgadas no relatório de atividades disponível no site da fundação.

Já era e continua sendo divulgado no site da fundação, a missão, programas, relatório, composição do conselho, atividades, etc. As demonstrações contábeis das organizações não eram divulgadas, mas passaram a ser desde 2016. Esse ponto foi motivado pelos indicadores GIFE de governança (ENTREVISTADA B).

- 3) Em relação as diversas mudanças ocorridas na governança, no estatuto e regimento no período de 2016 e 2017, a entrevistada relata que não são comuns e que foram motivadas por fatores externos:

Essa reforma estatutária não é comum de acontecer. Estamos sempre atentos para o que é melhor, então nosso primeiro passo foi a reforma do estatuto. Fizemos vários *benchmarks*, então o segundo passo foi a reforma do regimento. São ondas que a gente vem vindo, começa de cima e vem descendo para aperfeiçoar e melhorar o nosso modelo. Mas não é comum. Essa reforma de regimento foi a primeira que fizemos, desde que foi criado (ENTREVISTADA B).

A **Fundação A** não mudou em relação ao seu conselho deliberativo: a existência do conselho, diversidade, pluralidade de qualificação e perfis, independência de conselheiros, mandato e eleições, reuniões, assiduidade dos conselheiros, avaliação do conselho deliberativo e conselheiros. Não houve mudanças no eixo Controle e Supervisão Financeiros e Econômicos, no item prestação de contas financeiro econômico. O eixo Estratégia e Gestão não mudou: missão, planejamento estratégico, executivo principal, gestão de pessoas. O eixo Políticas Institucionais, não mudou nos itens: conflito de interesse e canal de denúncia. No eixo Transparência com Partes Interessadas não houve alterações com relação às partes interessadas.

É possível também concluir que as mudanças motivadas pela aplicação do IGG foram: no eixo Controle e Supervisão Financeiros e Econômicos, o componente conselho fiscal, e no eixo Transparência com Partes Interessadas, as mudanças ocorreram em relação ao item divulgação de informações/ transparência.

Conclui-se ainda que há mudanças que ocorreram após aplicação dos IGG devido a outros fatores de influência externa devido às crescentes exigências para a governança de instituições do terceiro setor. Essas mudanças ocorreram em dois eixos: no eixo Conselho Deliberativo, no item número de conselheiros; e, no eixo Políticas Institucionais, no item código de conduta e ética.

Identificaram-se dois motivos para os itens que não mudaram: (1) porque já ocorriam atendendo plenamente as orientações sugeridas no IGG; (2) porque os itens estão sendo estudados para uma potencial mudança.

Não mudaram porque já foram atendidos: existência de conselho, pluralidade de qualificação e perfis, independência dos conselheiros, mandato e eleições, reuniões, assiduidade dos conselheiros, prestação de contas financeira e econômica, missão, planejamento estratégico, executivo principal, gestão de pessoas, conflito de interesse, canal de denúncia e relação com partes interessadas.

Os itens que estão sendo estudados para uma potencial mudança são: diversidade, avaliação do conselho deliberativo e conselheiros.

4.2.2 Fundação B

A) Apresentação da Fundação:

A Fundação B é de origem empresarial e foi instituída em 1979 no Brasil por empresa da indústria automobilística. Surgiu com o objetivo de proporcionar educação aos seus funcionários e filhos de funcionários. O objetivo estatutário foi mantido e executado até 2001 quando a fundação passou por reformulações que redirecionaram seu foco, público alvo e estratégias de atuação.

A partir de 2001, a fundação B ampliou a atuação para a comunidade em quatro cidades no Brasil, o objetivo era contribuir com a educação pública de qualidade, novo foco da instituição. Em 2008, foi criado o Pilar de Desenvolvimento social para colaborar com o aprimoramento das comunidades em situação de alta vulnerabilidade no entorno das unidades produtivas da empresa no Brasil.

A missão atual da fundação B é promover e realizar ações que contribuam para a melhoria da qualidade da educação pública e que fomentem o desenvolvimento social de comunidades de baixa renda no Brasil.

A visão da fundação B é ser referência como fundação empresarial da indústria automobilística pelo investimento social privado em projetos de educação para formação continuada de educadores da rede pública, oferecendo oportunidades de acesso à educação de qualidade.

Os valores da fundação B são: respeito, sustentabilidade, perenidade e transparência.

As ações da fundação B são planejadas e realizadas por meio de parcerias com os setores público, privado e a sociedade civil organizada para a implementação de projetos que influenciem políticas públicas e que sejam sustentáveis no longo prazo.

A atuação da fundação atualmente ocorre em dois pilares: educação e desenvolvimento social.

No Pilar Educação, nos últimos 13 anos (dados do relatório de atividades de 2016/2017), foram beneficiados 1.505.505 alunos em todo o Brasil, e 19.557 educadores da rede pública de ensino de 442 cidades brasileiras em 18 estados. No ano de 2016, os indicadores apontam 757 educadores atendidos e 67.621 alunos em 13 municípios de 7 estados brasileiros.

A fundação B estabelece parcerias com organizações da sociedade civil, e conforme consta em relatório de atividades, essas são detentoras de tecnologias educacionais e sociais, e capazes de disseminar seus aprendizados por meio dos projetos de formação continuada e qualificação. A implementação dos projetos é feita após análise, editais e avaliação de indicadores sociais das localidades.

Os estados atendidos em 2016 foram: Amazonas, Pará, Amapá, Maranhão, Piauí, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso.

Os projetos são executados por meio de convênios de cooperação técnica, criando vínculos entre as organizações formadoras e poder público local, estimulando a criação de redes de trabalho para transferência das tecnologias.

No pilar desenvolvimento social que foi criado em 2008, a fundação agrega projetos com ação social direta nas comunidades de baixa renda no entorno das unidades de negócios da empresa mantenedora da fundação. São atendidos atualmente em três projetos, sendo um deles programa sociocultural e formação musical para crianças e jovens. O segundo projeto oferece prêmios em dinheiro para as melhores iniciativas de entidades inscritas por funcionários da empresa mantenedora que desempenham trabalho voluntário em organizações da sociedade civil sem fins lucrativos. O terceiro projeto atua nos pilares do desenvolvimento sustentável (econômico, ambiental e social). Por meio deste projeto a empresa mantenedora doa uniformes usados por seus funcionários e amostras de tecidos automotivos para que sejam transformados em produtos de consumo como bolsas e

aventais gerando oportunidade de negócio e trabalho a quem mora no entorno das fábricas.

Desde 2008, o pilar de desenvolvimento social beneficiou mais de 490 mil pessoas, 3.261 instituições em 29 municípios em 8 estados brasileiros.

O relato dos resultados da pesquisa com a assessoria jurídica da Fundação B está descrito a seguir.

Referente ao histórico da fundação:

Surgiu com o objetivo de proporcionar educação aos seus funcionários e filhos de funcionários da empresa instituidora. O objetivo estatutário foi mantido e executado até 2001 quando a fundação passou por reformulações que redirecionaram seu foco, público alvo e estratégias de atuação.

A partir de 2001, a fundação ampliou a atuação para a comunidade em quatro cidades no Brasil. O objetivo era contribuir com a educação pública de qualidade, novo foco da instituição. Em 2008, foi criado o Pilar de Desenvolvimento social para colaborar com o aprimoramento das comunidades em situação de alta vulnerabilidade no entorno das unidades produtivas da empresa no Brasil. Atualmente a fundação desenvolve suas atividades em dois pilares: educação e desenvolvimento social (ENTREVISTADO C).

Em relação a missão, visão, valores, organograma, o entrevistado respondeu:

A missão atual da fundação é promover e realizar ações que contribuam para a melhoria da qualidade da educação pública e que fomentem o desenvolvimento social de comunidades de baixa renda no Brasil. A visão da fundação é ser referência como fundação empresarial da indústria automobilística pelo investimento social privado em projetos de educação para formação continuada de educadores da rede pública, oferecendo oportunidades de acesso à educação de qualidade. Os valores da fundação são: respeito, sustentabilidade, perenidade e transparência. A fundação conta com quatro diretorias executivas e equipe técnica para gestão dos projetos (ENTREVISTADO C).

B) Motivos que levaram a implementação dos Indicadores GIFE de governança

Em relação a aplicação dos IGG, processo de respostas dentro da fundação, o entrevistado relata que: “o motivo que levou a fundação a respondê-lo foi estar atualizada com as regras de governança no terceiro setor” (ENTREVISTADO C).

Em relação aos motivos que levaram a fundação B a responder os IGG e época em que foram respondidos, o entrevistado D respondeu que foi “a fundação estar alinhada com as regras de governança do Terceiro Setor. As respostas foram levantadas em maio de 2016 sob a responsabilidade do departamento jurídico da fundação”.

Assim, conclui-se que a Fundação B implementou os IGG respondendo a sua auto avaliação tendo como principal objetivo o interesse de avaliar o alinhamento de sua governança em relação aos princípios e práticas de governança esperados para organizações do terceiro setor na sociedade atual, conforme recomendações do GIFE.

C) Modelo de governança antes da implementação e após a implementação dos Indicadores GIFE e governança

Em relação ao modelo e a estrutura de governança, antes de responder os IGG foi relatado que continua a mesma antes e depois da aplicação dos IGG.

A estrutura de governança na fundação B é composta por presidência, vice-presidência, conselho deliberativo e fiscal, a composição da diretoria, sendo um presidente, um vice-presidente, cinco conselheiros, três conselheiros fiscais e quatro diretorias executivas. O presidente, vice e conselheiros são também funcionários na empresa mantenedora e têm como atribuição do cargo na empresa também assumirem as responsabilidades do cargo na fundação, conforme orientação estatutária da fundação.

A diretoria executiva é formada por profissionais exclusivos da fundação contratados para a fundação com experiência e formação compatível com o cargo exercido (ENTREVISTADO C).

Para o entrevistado D o Modelo de governança da fundação antes de responder os IGG seguiam alguns princípios do IBGC e de consultores técnicos e não houve mudanças após implantação dos IGG. Para o entrevistado D, o modelo de governança atual da fundação é mesmo da época antes do preenchimento dos IGG que se enquadra no modelo proposto pelos IGG.

Assim, conclui-se que não há mudanças em relação a estrutura e modelo de governança depois da implantação dos IGG.

D) Mudanças ocorridas a partir da implementação dos Indicadores GIFE de governança

Em relação as mudanças, o entrevistado D relata resumidamente que em relação ao conselho deliberativo, havia 6 conselheiros em relação a diversidade homens e mulheres da empresa mantenedora, mandato e eleições periodicidade de três anos. As reuniões eram semestrais, a gestão e estratégias da organização eram

aprovadas e acompanhadas pelo Conselho Deliberativo. Em relação a conflito de interesse e eram orientados pelo código de conduta. Em suma a fundação atendia na época do preenchimento às recomendações dos IGG praticamente na íntegra, exceto no item transparência.

Relato das mudanças ocorridas na governança da fundação B após a aplicação dos IGG no eixo transparência e relação com partes interessadas o entrevistado D relata que passaram a divulgar em 2018 informações sobre a Fundação no Painel GIFE de transparência no site do GIFE.

Em relação as mudanças na Fundação B após a aplicação dos IGG o entrevistado C relata com mais detalhes as mudanças em relação aos eixos, mas também afirma que a mudança ocorrida está no eixo transparência e relação com partes interessadas:

– **Eixo Conselho Deliberativo do IGG:**

Nos itens propostos neste eixo conselho deliberativo dos IGG, o entrevistado esclareceu ponto a ponto como era a situação antes e depois do preenchimento dos indicadores. Em relação aos componentes deste eixo propostos pelo IGG e mudanças ocorridas após o preenchimento dos IGG temos os seguintes resultados para a Fundação B:

1) existência de conselho: já existia e não houve mudança; 2) número de conselheiros : não houve mudança na estrutura nem no número de conselheiros; 3) diversidade: não atendem a sugestão dos IGG e não mudou após IGG 4) em relação a pluralidade de qualificação e perfis dos membros: não houve mudança; 5) em relação a independência de conselheiros não houve mudanças 6) em relação ao mandato e eleições: não houve mudanças; 7) Reuniões: não houve mudanças no quesito reuniões; 8) Assiduidade dos conselheiros: não houve mudanças; 9) Avaliação do conselho deliberativo e conselheiros: não houve mudanças (ENTREVISTADO C).

Em relação a diversidade no conselho deliberativo o respondente complementou com a informação que seguem o estatuto da fundação para a composição do conselho e como os postos são preenchidos conforme cargos na empresa mantenedora a fundação não consegue escolher seu conselho em relação a diversidade. No momento os conselhos são ocupados apenas por homens, diferente da equipe executiva da fundação onde 95% são mulheres.

– **Eixo Controle e Supervisão Financeiros e Econômicos:**

- 1) Conselho fiscal: já existia. Após a aplicação fizeram mudança devido a sugestão dos IGG sobre a experiência dos membros do conselho fiscal. Quanto a independência deste conselho em relação ao conselho deliberativo e da gestão executiva continuam sem mudança pois já atendiam o requisito.
- 2) Prestação de contas financeira e econômica: não houve mudanças pois já atendem os requisitos, inclusive apresentam relatório financeiro com auditoria externa no site da organização (ENTREVISTADO C).

– **Eixo Estratégia e Gestão:**

Referente ao tema executivo principal e suas recomendações, há oportunidades e intenção de mudanças em relação alguns itens sugeridos nos IGG para este tema, mas ainda não ocorreram. Em relação ao tema Gestão de pessoas, Planejamento estratégico e missão não ocorreram mudanças pois já cumprem todos os requisitos (ENTREVISTADO C).

– **Eixo Políticas institucionais:**

No eixo Políticas institucionais no tema Código de conduta / ética, a fundação B desenvolveu em 2000, um Código de ética especificamente para a fundação que é difundido para os seus públicos de relacionamento e atualizado quando necessário.

No tema conflito de interesse e canal de denúncia já são contemplados na gestão (entrevistado C).

– **Eixo Transparência e Relação com Partes Interessadas:**

Neste eixo, no tema relações com partes interessadas, a fundação utiliza pesquisas e índices sociais e de educação com informações nacionais e regionais que apresentam a realidade do público alvo atendido pelas áreas programáticas, e também, contam com orientações de especialistas quando necessário. Não realizam outra ação que envolva diretamente as partes interessadas para a tomada de decisão na organização conforme sugere os IGG para este item.

Em relação ao item divulgação de informações/transparência, a mudança ocorrida foi em parte motivada pela resposta aos IGG, e desde janeiro de 2018, a fundação apresenta dados no “Painel de Transparência” no site do GIFE e no site da organização. A participação nos IGG e a recomendação para esta prática reforçou a proposta que já era dada pela equipe executiva da fundação ao conselho. Assim, essa foi uma decisão aprovada pelo Conselho sugerida pela equipe executiva.

Quando questionado sobre a influência dos IGG como potencial reforço para mudanças na governança da fundação, afirma que a ferramenta fortalece as mudanças sugeridas pela equipe executiva devido o histórico e legitimidade do GIFE.

Como os membros do conselho não são especialistas do terceiro setor, mas de origem empresarial e funcionários da empresa mantenedora, um instrumento externo como é o caso dos IGG fortalece as propostas de alterações quando necessárias.

Outro benefício após responder os IGG é a possibilidade de planejamento de mudanças, mesmo já avançados em muitas práticas de governança a fundação pode incorporar melhorias em especial no eixo transparência finalizou o entrevistado C.

Percebe-se com os relatos dos entrevistados C e D que as mudanças ocorridas após aplicação dos IGG na **Fundação B**: não mudaram em relação ao seu conselho deliberativo: a existência do conselho, número de conselheiros, diversidade, pluralidade de qualificação e perfis, independência de conselheiros, mandato e eleições, reuniões, assiduidade dos conselheiros, avaliação do conselho deliberativo e conselheiros. Não houve alterações no eixo Controle e Supervisão Financeiros e Econômicos: conselho fiscal, prestação de contas financeira econômica. No eixo Estratégia e Gestão não houve mudanças em: missão, planejamento estratégico, executivo principal, gestão de pessoas. O eixo Políticas Institucionais, não mudou nos itens: código de conduta e ética, conflito de interesse e canal de denúncia. O eixo Transparência com Partes Interessadas não houve mudança no item relação com as partes interessadas.

É possível também concluir que as mudanças motivadas pela aplicação do IGG foram: no eixo transparência com partes interessadas em relação ao item divulgação de informações/ transparência.

Identificaram-se dois motivos para os itens que não mudaram: 1) porque já ocorriam atendendo plenamente as orientações sugeridas no IGG; 2) porque os itens estão sendo estudados para uma potencial mudança. Não mudaram porque já foram atendidos: existência de conselho, número de conselheiros, pluralidade e qualificação

e perfis, mandato e eleições, reuniões, assiduidade dos conselheiros, conselho fiscal e prestação de contas financeira e econômica, missão, planejamento estratégico, executivo principal, gestão de pessoas, código de conduta e ética, conflito de interesse, canal de denúncia e relação com partes interessadas.

Os itens que estão sendo estudados para uma potencial mudança são: diversidade, independência de conselheiros, avaliação do conselho deliberativo e conselheiros.

Quando comparados os modelos de governança antes e depois da aplicação dos IGG das fundações A e B podemos resumir, o que mudou e o que não mudou conforme exposto no Quadro 10:

Quadro 11 - Resumo das mudanças relatadas pelas fundações após aplicação do IGG:

Origem das Motivações para mudanças		Fundação A			Fundação B		
Eixo	Componente	Aplicação IGG	Outros Fatores	Não mudou	Aplicação IGG	Outros Fatores	Não mudou
Conselho Deliberativo	Existência de conselho			x			x
	Número de conselheiros		x				x
	Diversidade			x			x
	Pluralidade, qualificação e perfis			x			x
	Independência de conselheiros			x			x
	Mandato e eleições			x			x
	Reuniões			x			x
	Assiduidade de conselheiros			x			x
	Avaliação do conselho deliberativo e conselheiros			x			x
Controle e supervisão financeiros e econômicos	Conselho fiscal	x					x
	Prestação de contas financeiro e econômico			x			x
Estratégia e gestão	Missão			x			x
	Planejamento estratégico			x			x
	Executivo principal			x			x
	Gestão de pessoas			x			x
Políticas institucionais	Código de conduta e ética		x				x
	Conflito de interesse			x			x
	Canal de denúncia			x			x
Transparência e relação com partes interessadas	Relação com partes interessadas			x			x
	Divulgação de informações / transparência	x			x		

Fonte: Autora.

No Quadro 11 com o Resumo das mudanças ocorridas nas fundações A e B após a implementação dos IGG é possível perceber que a mudança comum para as duas fundações se aplica ao item Transparência e relação com partes interessadas que

orienta a relação com os *stakeholders* das instituições em relação a divulgação de informações e transparência de sua gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS: REFLEXÕES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DOS INDICADORES GIFE DE GOVERNANÇA

Em relação aos estudos de caso nas duas fundações pode-se concluir que estas são expressões da responsabilidade social das suas empresas mantenedoras, e suas criações de origem empresarial evidenciam a importância da responsabilidade social na articulação do ISP no Brasil reforçando a ideia de Degenszajn e Ribeiro (2013), que diz que com o ISP corporativo as empresas podem fazer a gestão direta de seus investimentos sociais ou criam e mantêm institutos e fundações para esta gestão.

Foi o caso da Fundação A, onde a empresa mantenedora criou uma figura jurídica à parte com a finalidade de articular recursos para o bem comum de forma independente e plena para atingir a missão da organização como expressão da função social da empresa na sociedade em que atua conforme afirmação de Beghin (2009), Nogueira e Shommer (2009) e o relatório ISPC do Articulação D3 (2013).

Assim, as fundações A e B são executoras do investimento social privado no atendimento às causas socioambientais como contribuição da função social das instituidoras na sociedade onde atuam, onde o ISP corresponde a ação direta da empresa na comunidade, uma das partes interessadas, ou stakeholder da RSE.

A opção da Fundação B de atender prioritariamente as cidades onde possui fábricas, evidencia o fortalecimento e expansão da empresa multinacional fora de seus países de origem, incluindo o Brasil, e sua expansão também na atuação social nas comunidades dos países onde se instalam.

Neste sentido, é possível compreender que a atuação social das empresas multinacionais se alinha com as causas sociais já existentes na região onde se instalam, causas sociais que podem ser intensificados pela sua presença na localidade (BEGHIN, 2009; DETOMASI, 2007; LEVY; KAPLAN, 2008; SCHERER; PALAZZO, 2011).

A pesquisa baseada em estudo de caso não presume afirmar, mas gerou uma proposição de que as fundações de origem empresarial buscam boas práticas de governança e sofrem influências de suas empresas mantenedoras de formas distintas, mas presentes. O exemplo desta influência está na composição do conselho da fundação B, onde todos os membros são pessoas que assumiram as responsabilidades da fundação como parte da atribuição de seus cargos na empresa

mantenedora, conforme afirma o relatório ISPC do Articulação D3 (2013) que diz que as fundações e institutos geralmente formam seus conselhos compostos por executivos das empresas mantenedoras e compartilham algumas estruturas da mantenedora para atendimento de suas funções administrativas e financeiras.

Da mesma forma, há também uma proposição de influência das empresas mantenedoras na gestão de pessoas e em alguns procedimentos e diretrizes relacionados às ferramentas de gestão, a exemplo do código de ética para a fundação A.

Em relação às mudanças após a aplicação dos indicadores IGG nas fundações de origem empresarial estudadas, foram observados os pontos apresentados a seguir.

Conforme a teoria da mudança organizacional de Lima e Bressan (2003) os fatores externos impulsionam as mudanças internas. Para Lima e Bressan (2003), a mudança é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional, situação observada na Fundação A e na Fundação B após a aplicação dos IGG, sendo as mudanças ocorridas nas fundações A e B nos itens:

- Fundação A: número de conselheiros, conselho fiscal, divulgação de informações de transparência
- Fundação B: divulgação de informações e transparência.

Conforme guia de governança GIFE e princípios de governança para o terceiro setor, todos os itens são importantes para uma boa governança, mas para as fundações A e B pode-se sugerir que a consolidação dos itens de “divulgação de informações de transparência” podem colaborar para o estabelecimento da boa governança nessas instituições, que como prevê os princípios de governança do terceiro setor: Uma maior transparência nas relações é capaz de propiciar um clima de confiança, tanto dentro como fora da organização, nas relações da organização com as partes interessadas. Mais do que a obrigação de informar, a transparência deve ser guiada pelo desejo de compartilhar as informações importantes para a sociedade e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos.

O princípio de governança e transparência abrange a vontade da organização em disponibilizar para os seus públicos de relacionamento as informações que interessam a esses públicos e não se restringe apenas as informações exigidas por

leis e regulamentos, mas todas as informações que asseguram os interesses de todos os envolvidos em suas atividades. As organizações do terceiro setor carregam em si a natureza do sentido público e o princípio da transparência e comunicação assegura a participação dos envolvidos e o atendimento de seu principal objetivo organizacional para continuar existindo.

Como afirma Paula e Silva (2013) “o principal desafio no processo de governança é, portanto, orquestrar todos esses interesses, articulações e esforços de tal forma que todo o potencial da instituição e do conjunto de interessados possa ser aproveitado para o benefício público, para o desenvolvimento da sociedade”. A transparência e a comunicação eficazes garantem o envolvimento de todos os públicos de interesse da organização do terceiro setor.

Conforme GIFE (2017), os princípios de governança e transparência estabelecem entre si uma relação de auto implicação: ao mesmo tempo que a transparência é um princípio da governança, uma boa governança pode contribuir com a transparência no sentido de facilitar o diálogo com as partes interessadas e internamente, melhorar o acesso a informações, facilitar a divulgação de informações e a *accountability*.

Assim, conclui-se que as fundações A e B após a aplicação dos IGG incluíram em suas práticas os princípios de transparência e abertura para colaborar com a legitimidade de suas missões institucionais e avançarem na gestão de suas governanças.

Por fim, os objetivos dos Indicadores GIFE de Governança são: oferecer orientação prática sobre governança para as organizações, ampliar o conhecimento e a troca a respeito do tema governança, melhorar as práticas do setor como um todo e fortalecer a legitimidade das organizações (GIFE, 2017b). Podemos concluir que a aplicação do IGG tem o potencial para incentivar a reflexão interna das equipes executivas das fundações A e B, e que, podem após planejamento, colaborar com a mudança em práticas de governança, a exemplo das mudanças ocorridas na gestão e prática da transparência que ambas fundações estão empreendendo com o objetivo de atender as recomendações expressas nos IGG.

Como indicações de pesquisas futuras sugere-se a ampliação da pesquisa em amostra maior de fundações de origem empresarial em pesquisa quantitativa para avaliar as mudanças ocorridas nas organizações que implementaram os indicadores GIFE de governança. Considerando as poucas mudanças ocorridas *versus* as

oportunidades de mudanças possíveis na governança a partir da aplicação dos IGG nas fundações A e B destaca-se que não optar por mudanças, mesmo que momentaneamente, sugere cautela e certa resistência por parte dos conselhos das fundações em absorver as demais recomendações expressas pelos IGG, fenômeno que também requer ampliação da pesquisa para aprofundamento do tema.

REFERÊNCIAS

- AGUILERA, R.; RUPP, D.; WILLIAMS, C. Putting the s back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. **Academy of Management Review**, New York, v. 32, n. 3, p. 836-863, 2007.
- ARTICULAÇÃO D3. **Relatório ISPC. Pesquisa arquitetura institucional de apoio às organizações da sociedade civil no Brasil: relatório final eixo Investimento Social Privado Corporativo**. Centro de Estudos em Administração Pública e Governo da FGV. São Paulo. 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. São Paulo : [s.n.], 2011.
- BEGHIN, N. Parcerias e pobreza no Brasil: as contradições dos arranjos realizados entre entidades governamentais e empresas privadas para combater a pobreza no Brasil dos últimos 20 anos.. **Tese (Doutorado Política Social) Universidade de Brasília**, Brasília, DF, 2009.
- BORGER, F. G. Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- BRASIL. Lei no. 9.790, 23 de março de 1999. **Presidência da República**, 1999.
- BRONSTEIN, M. M. **Governança no Terceiro Setor Brasileiro: uma explicação à luz da Teoria dos Stakeholders**. Rio de Janeiro: UNIGRANRIO, 2016.
- BRUNO-FARIA, M. F. F. Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional. **Mimeo**, 2000.
- CADBURY COMMITTEE. **The report of the committee on financial aspects of corporate governance**. Londres. 1992.
- CARDOSO, R. Fortalecimento da Sociedade Civil. In: IOSCHPE, E. B. **3o. Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 7-12.
- CARROLL, A. Three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review v.4,n.4**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979, 1979. 497-505.
- CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**. Cincinnati, OH: South-Western College, 2000.
- CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- CORAIOLA, D. M.; TAKAHASHI, A.; WÜNSCH, R. Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2013. p. 307-341.
- DAHLSTRUD, A. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. **Corporate Social Responsibility and Environment Management**, 2006.

DE FRANCO, A. **O lugar mais desenvolvido do mundo**: investindo no capital social para promover o desenvolvimento comunitário. [S.l.]: AED - Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2004.

DEBONI, F. Investimento social privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades. Brasília, DF: Instituto Sabin, 2013.

DEGENSAZAJN, A.; RIBEIRO, P. O investimento social em movimento. In: DEBONI, F. **Investimento social privado no Brasil**: tendências, desafios e potencialidades. Brasília, DF: Instituto Sabin, 2013. p. 19-29.

DEGENSZAJN, A.; ROLNIK, I. **Censo GIFE 2014/GIFE**. São Paulo: GIFE, 2015. 160 p. Disponível em: <<https://gife.org.br/publicacoes/>>. Acesso em: 14 out. 2017.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DETOMASI, D. The Multinacional Corporation ad Global Governance: Modelling Global Public Policy Networks. **Journal of Business Ethics**, 2007. 71:321-334.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

ETHOS. **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**, 2017. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/>>. Acesso em: 16 out. 2017.

ETHOS. <https://www3.ethos.org.br/>. **Instituto ETHOS**, 2017. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/>>. Acesso em: 25 novembro 2017.

FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FISCHER, R. M. **O Desafio da Colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

FORD, J. D.; FORD, L. W. The role of conversations in producing intentional change in organizations. **Academy of Management Review**, 1995. v.20,n.3.p.541-570.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e Liberdade**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1985.

GIFE. **Informe dos Indicadores GIFE de Governança N.1**, 2016. Disponível em: <https://gife.org.br/wp-content/uploads/2017/03/Informe_Indicadores-GIFE-de-Governan%C3%A7a_2016.12.pdf>. Acesso em: 16 out. 2017.

GIFE. **GIFE**, 2017a. Disponível em: <www.gife.org.br>. Acesso em: 16 out. 2017.

GIFE. **Sobre os Indicadores GIFE de Governança**, novembro 2017b. Disponível em: <<https://gife.org.br/indicadores-gife-de-governanca/>>. Acesso em: 8 nov. 2017.

- GIFE. **Governança no GIFE**, 2018a. Disponível em: <<https://gife.org.br/indicadores-gife-de-governanca/governanca-no-gife/>>. Acesso em: 10 mar. 2018.
- GIFE. <https://gife.org.br/painel-gife-de-transparencia/>. **www.gife.org**, 2018b. Disponível em: <<https://gife.org.br/painel-gife-de-transparencia/>>. Acesso em: 16 out. 2017.
- GUERRA SILVA, C. E. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **RAP Fundação Getúlio Vargas**, Rio de Janeiro, janeiro 2010.
- HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A. How much is too much? The limits to generous treatment of stakeholders. **Business Horizons**, v. 56, n. 3, p. 313-322, 2013.
- IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: [s.n.], 2015.
- IBGC; GIFE. **Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais**. 2. ed. São Paulo: [s.n.], 2014.
- IBGE. **As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv62841.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2017.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.
- JONES, T. M. Corporate Social Responsibility revisited, redefined. **California Management Review**, 1980.
- KISIL, M. **Comunidade: foco da filantropia e investimento social privado**. 1a. ed. São Paulo: Global, 2005.
- LA PORTA, R.; SHLEIFER, A.; LOPEZ-DE-SILAN, F. Investor protection and corporate governance. **Journal of Financial Economics**, v. 58, p. 3-37, Outubro 2000.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- LEVY, D.; KAPLAN, R. CSR and Theories of Global Governance: Strategic Contestation in Global Issue Arenas. In: CRANE, Andrew et al. (Ed.). **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**, Oxford: Oxford University Press, 2008.
- LI, S.; SONG, X.; WU, H. Principal-Principal Conflicts and Corporate Philanthropy: Evidence from Chinese Private Firms. **Journal of Business Ethics**, 2017. v.141, n.3, p. 605-620.

- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma introdução**. In S. M.V. Lima (Ed.), *Mudança organizacional - teoria e gestão* (p.17-63). Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- LODI, J. B. **Governança Corporativa: o governo da empresa e conselho de administração**. 1a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MACHADO FILHO, C. P. *Responsabilidade Social e Governança: o debate e as implicações*. São Paulo: Thomson, 2006. p. 108-109.
- MACWILLIANS, A.; SIEGEL, D.; WRIGHT, P. Corporate social responsibility: strategic implications. **Rensselaer Working Papers in Economics**, New York, 2005.
- MARREWIIJK, M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. **Journal of Business Ethics**, 2003. n. 44, p. 95-105.
- MELO NETO, F. P. D.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MENDONÇA, L. R. D. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **Revista de Administração Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 302-308, out/nov/dez 2004.
- MINDLIN, S. E. *A governança de fundações e institutos empresariais: um estudo exploratório*. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E. cols. Discontinuous Change: leading organizational transformation. **The Jossey-Bass Management series**, San Francisco, 1995. 3-44.
- NOGUEIRA, F. A.; SCHOMMER, P. C. Quinze anos de investimento social no Brasil: conceito e práticas em construção.. **Anais do XXXIII: Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2009.
- OCDE. www.oecd.org/about/history. Disponível em: <<http://www.oecd.org/>>. Acesso em: 25 novembro 2017.
- PAULA E SILVA, A. L. Desafios da governança em Institutos e Fundações. In: DEBONI, F. (.). **Investimento social privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades**. Brasília, DF: Instituto Sabin, 2013. p. 135-141.
- PORRAS, J. I.; ROBERTSON, J. Organizational development: theory, practice and research. In: Dunnette, M.D.:Hough, L. M. (Eds.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1992.
- PRESTON, L. E.; POST, J. E. Private management and public policy. **California Management Review**, v. 23, n. 3, p. 58-62, 1981.

RICHARDSON, M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: [s.n.], 1999.

ROBBINS, S. P. Mudança Organizacional e Administração do Estresse. *Comportamento Organizacional*. 9a. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p. 394-423.

RONDEAU, A. Transformer l'organisation comprendre les forces que fonctionnent l'organisation et le travail. **Gestion**, p. v.24, n. 3, 1999.

SALOMON, L. A emergência do terceiro setor - uma revolução associativa global. **Revista de administração**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 1, p. 5-11, 1998.

SCHERER, A. G.; PALAZZO, G. Globalization and Corporate Social Responsibility. In: CRANE, Andrew e tal. (ED.). **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**. Oxford University Press, Oxford, p. 413-431, 2008.

SCHERER, A. G.; PALAZZO, G. The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance and democracy. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 4, jun. 2011.

SCHOMMER, P. C. Investimento Social nas Empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. **O&S**, Salvador, v. 7, n. 19, 2000.

SCHOMMER, P. C.; ROCHA, A. G. P.; FISCHER, T. Cidadania Empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor. In **ENCONTRO DA ANPAD**, Foz do Iguaçu, v. 23, n. Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1999.

SETHI, S. P. A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. **Academy of Management Review** v. 4, n. 1, Mississipi, 1979. p. 63-74.

SHEIFER, A.; VISHNY, R. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVEIRA, A. D. M. D. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SOBRINO, J. O. **O princípio da misericórdia**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TRIVIÑOS. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: [s.n.], 1987.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 510-540, 1995.

WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **RAE - Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79, set./out. 1994.

WOOD, D. J.; RAYMOND, J. Research in Corporate Social performance. In: BURLINGAME, D.; YOUNG, D. R. **Corporate philanthropy at the crossroads**. Bloomington: Indiana University Press, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevistas para validação

1. Qual o histórico da Fundação?
2. Qual a missão, visão e valores da Fundação, área de atuação, organograma, estratégia de atuação, principais projetos, parceiros e resultados?
3. Quais os motivos que levaram a fundação a implementar os indicadores de governança propostos pelo GIFE?
4. Qual o modelo de governança da fundação antes da implementação dos indicadores GIFE de Governança?
5. Qual o modelo de governança atual?
6. Quais foram as mudanças ocorridas na gestão das fundações a partir da implementação dos indicadores de governança propostos pelo GIFE?
7. Em relação a existência do conselho deliberativo, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?
8. Em relação ao Número de conselheiros, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?
9. Em relação a Diversidade, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?
10. Em relação a Pluralidade de qualificações e perfis, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?
11. Em relação a Independência dos conselheiros, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?
12. Em relação ao Mandato e eleição, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?
13. Em relação a Reuniões, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?
14. Em relação a Assiduidade dos conselheiros, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?
15. Em relação a Avaliação do conselho deliberativo e conselheiros, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?

16. Em relação ao Conselho fiscal, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?
17. Em relação a Prestação de contas financeira e econômica, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?
18. Em relação a Missão, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?
19. Em relação ao Planejamento estratégico, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?
20. Em relação ao Executivo principal, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?
21. Em relação a Gestão de pessoas, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?
22. Em relação ao Código de conduta / ética, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?
23. Em relação ao Conflito de interesses, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?
24. Em relação ao Canal de denúncia, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?
25. Em relação a Relação com as partes interessadas, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?
26. Em relação a Divulgação de informações / transparência, após a aplicação dos indicadores GIFE, houve alguma mudança motivada pela aplicação dos indicadores?