

Impactos da Utilização de Indicadores de Governança em Fundações Empresariais

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar os impactos da utilização de indicadores na governança em duas fundações de origem empresarial pertencentes da rede Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE). Assim, comparou-se o modelo e estrutura de governança antes e depois da utilização da ferramenta nas fundações estudadas e foram descritas as mudanças ocorridas. Para atingir tal objetivo, a metodologia de pesquisa utilizada foi de natureza qualitativa, aplicada, do tipo descritiva com perspectiva temporal longitudinal em duas fundações de origem empresarial pertencentes da rede GIFE. Verificou-se então, que as mudanças ocorridas nas duas fundações pesquisadas se referem à “transparência com as partes interessadas” em relação a divulgação de informações. Portanto, nessas fundações de origem empresarial criadas para executar o investimento social privado, a função social e a expressão da responsabilidade social empresarial de suas empresas mantenedoras, houve alterações 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. A presente pesquisa busca incentivar e contribuir com a continuidade da discussão do tema da governança em fundações empresariais e o seu aprofundamento, principalmente em relação, às práticas no Brasil e busca contribuir com possíveis avanços e melhorias das ferramentas que são originárias do setor empresarial, mas que influenciam a gestão do terceiro setor.

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

ABSTRACT

The main purpose of this research is to assess the impacts of the use of governance indicators from the Group of Foundations and Enterprises (GIFE) in two foundations of business origin. Thus, their model and structure of governance were compared before and after the use of this tool and the changes occurred were described. The research methodology used was qualitative: a descriptive longitudinal study. It was verified that the changes found in the foundations referred to "transparency with stakeholders" regarding to the disclosure of information. Therefore, in these foundations created to execute the private social investment, the social function and the expression of the corporate social responsibility of its maintainers, there were changes due to use of external tools to align with standards of governance for social sector in order to strength its legitimacy and institutional mission of public interest.

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

1 INTRODUÇÃO

Scherer e Pallazzo (2008 como citado em Crane, Matten, McWilliams, Moon, & Siegelet, 2009, pp. 413-431), discorrem que a Responsabilidade Social das empresas (RSE) há muitas décadas é discutida, mas com o crescente impacto dos negócios nas sociedades, como desastres ambientais, violação de direitos trabalhistas, e escândalos na área financeira e na governança destas empresas, deveria haver uma maior contribuição para o bem comum

com participação social mais ativa. Desta forma, a empresa participa das esferas social e pública ampliando a participação na sociedade além de seu foco principal, o de gerar lucros. É a ampliação dos interesses privados para o bem comum.

Nos novos padrões exigidos da gestão moderna, as empresas passam a incorporar outros interesses de outros *stakeholders*, não apenas o interesse do acionista ou proprietário, que objetiva o lucro, culminando assim na ampliação da sua função social e na necessidade de gestão social dos negócios.

A criação de fundações e institutos de origem empresarial ocorridas na década de 90 e no início dos anos 2000 no Brasil evidenciam a busca de uma figura jurídica à parte da empresa, para articular os recursos para o bem comum de forma independente para atingir a missão das organizações como expressão da função social na sociedade e na articulação do investimento social privado (ISP). Segundo Degenszajn e Ribeiro (2013, como citado em Deboni, 2013, pp.19-29), 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.

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.

Dentro da perspectiva de governança, o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), associação sem fins lucrativos cujo objetivo é fortalecer a cultura e prática do ISP no Brasil, lançou em 2016, os Indicadores GIFE de Governança (IGG) para oferecer orientação prática sobre governança para as organizações sem fins lucrativos (OSFLs) ampliarem o conhecimento e a troca a respeito do tema governança, melhorando as práticas do setor como um todo e fortalecendo a legitimidade dessas organizações (Grupo de Institutos Fundações e Empresas [GIFE], 2017a).

Nesse contexto, este artigo tem como objetivo geral apresentar as mudanças ocorridas com a implantação dos IGG em duas fundações empresariais. Os objetivos específicos foram: a) Identificar os motivos que levaram duas fundações privadas a implementarem os indicadores de governança propostos pelo GIFE; b) Apresentar o modelo de governança das duas fundações privadas pesquisadas antes da implementação dos IGG; b) Descrever as mudanças ocorridas na gestão das duas fundações privadas estudadas a partir da implementação dos IGG; c) Compreender como está a governança nas duas fundações privadas estudadas a partir da implementação dos IGG.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Responsabilidade Social e a Função 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. Para Friedman (1985) a função social da empresa é gerar lucro para seus proprietários, maximizando-o dentro de limites da lei e sem fraude. Assim, 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 às suas partes interessadas se não forem bem administradas. Neste cenário, a função e participação social não caberiam à empresa e se limitariam apenas à esfera pessoal de cada empresário no escopo filantrópico.

Para Preston e Post (1981) a função social das empresas vai além de gerar lucros para os acionistas e proprietários. 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, ou no impacto de suas atividades, tratando assim a integração das questões empresariais às questões públicas.

Para Carroll (1991) a função social da empresa é orientada para os níveis de responsabilidade das empresas, sendo a responsabilidade econômica, a responsabilidade legal, a responsabilidade ética e a responsabilidade filantrópica. Para Carroll e Buchholtz (2000), a RSE orienta as empresas para a sua parcela de interação e criação de respostas aos desafios e as responsabilidades em suas operações. Para eles, no primeiro nível da pirâmide, a RSE está na sua responsabilidade econômica, que visa o crescimento e 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. Então, dentro da escala evolutiva da RSE estão as ações filantrópicas, isto é, ações voluntárias de extensão à comunidade e à sociedade, evidenciando seus outros papéis na sociedade, além do lucro.

Percebe-se, portanto, que na teoria da responsabilidade social de Carroll e Buchholtz (2000), a RSE não é oposta ao cumprimento de suas demais responsabilidades legais, econômicas, éticas, mas é sinérgica com todas estas demandas e uma não substitui a outra. 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.

Stakeholder é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da empresa (Freeman, 1984). 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 aos Direitos Humanos.

A Teoria dos *Stakeholders* defende a necessidade de distribuição de valor às diferentes partes interessadas da empresa, como: 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).

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, objetivos diferentes para definir limites, abordagens e motivações (Aguilera, Rupp, & Williams, 2007; Beghin, 2009; Dahlsrud, 2006; Marrewijk, 2003; Macwillians, Sieg & Wright, 2005; Schommer, Rocha, & Fischer, 1999).

A participação social da iniciativa privada é parte da sustentabilidade da própria organização para ser percebida pela sociedade como uma empresa ética e responsável. Esta visão é defendida pelo Instituto ETHOS, 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 (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social [ETHOS], 2017). Para o ETHOS, as empresas fazem parte da sociedade, e como participantes do cenário social, podem contribuir com as transformações necessárias para torná-la sociedade mais sustentável.

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 efeitos do domínio do poder econômico sobre o político.

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 de Beghin (2009), Deboni (2013), Nogueira e Schommer (2009), e Articulação D3 (2013).

Esta participação na comunidade também ocorre para amenizar os impactos negativos que a operação da empresa causa à localidade. Esta é a visão de alguns autores que atentam para essa questão legítima e relevante quanto às intenções das empresas nas ações sociais. Neste sentido, a participação social das empresas nas comunidades onde se instalam são motivados pela geração ou agravamento de questões sociais (Beghin, 2009; Detomasi, 2007; Levy & Kaplan, 2008 como citado em Crane et al, 2009; Scherer & Palazzo, 2011).

2.2 Governança corporativa

O conceito de governança surgiu na década de 90 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 administradores das empresas. A base da governança foi criada em princípios sólidos para garantir a abertura, integridade e 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.

A teoria da representação, ou teoria da agência (*agency theory*) de Jensen e Meckling (1976), tem como pressupostos o autointeresse do proprietário, tem racionalidade limitada, aversão ao risco, assimetria de informação, informação como *commodity* e foca o conflito de interesses entre o agente e o principal.

No Brasil, foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 1995, uma associação de âmbito nacional, sem fins lucrativos que busca promover a governança corporativa e ser o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país. O IBGC adotou quatro princípios no seu código de melhores práticas de governança corporativa para orientar as empresas brasileiras, apresentados na Tabela 1.

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.
Equidade: caracteriza-se pelo tratamento justo de todas as partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
Prestação de contas (<i>Accountability</i>): 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.
Responsabilidade: 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.

Tabela 1. Princípios Básicos da Boa Governança

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

Estes princípios orientam a gestão das organizações para assegurar sua governança e foram utilizados como base para o desenvolvimento dos IGG (GIFE, 2017b) e no Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais.

Para Degenszajn e Ribeiro (2013, como citado em Deboni, 2013, pp.19-29), o ISP 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. As organizações da sociedade civil (OSCs) tiveram uma influência externa em relação as suas práticas de gestão, em especial a partir da década de 90 (Guerra Silva, 2010), onde houve 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.

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”, onde as decisões referentes a destinação de recurso e o cumprimento dos objetivos da organização e a forma de atingi-los são os alvos para a geração do conflito de interesses.

Paula e Silva (2013, como citado em Deboni, 2013, pp. 135-141) apontam um dilema que envolve as fundações e institutos de origem empresarial e sua governança que envolve a autonomia *versus* a subordinação destas organizações às suas mantenedoras. Neste sentido, os objetivos, a estratégia e o *modus operandi* da fundação ou 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 & Silva, 2013, como citado em Deboni, 2013, pp. 135-141)).

O “Sentido público” é o que deve caracterizar esse setor e 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. 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 atraia ou aparta investidores.

Conclui-se que a reputação das OSCs gera credibilidade para atrair investidores sociais, voluntários e parceiros institucionais para contribuir com a sua missão estatutária para a sociedade através de seus programas e projetos. Assim, 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 das práticas de governança das (OSCs), onde inclui-se 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 (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) que reconhece as organizações da sociedade civil como de interesse público (Lei nº. 9.790, 1999).

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 na Tabela 2 (GIFE, 2016)

Autorregulação	É fundamental o cumprimento das leis e normas, mas essa não deve ser a única forma que as organizações se organizam e se regulam. 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 OSCs possui, como um dos principais guias norteadores, a garantia do seu sentido público. O setor deve ser caracterizado primordialmente por 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	As organizações tem mais legitimidade à medida que seu valor para a sociedade é mais claro, 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 missão e estratégias claras e seja capaz de implementá-las 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 os <i>stakeholders</i> . 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 autoimplicação: 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 são totalmente inaceitáveis e a governança pode garantir que práticas não discriminatórias sejam aplicadas na organização em todos os seus processos.
<i>Accountability</i>	Capacidade de manter indivíduos e organizações passíveis de serem responsabilizados pelo seu desempenho. Isso envolve noções de responsabilidade, controle, transparência, obrigação de prestação de contas e justificativa para as ações que deixaram de ser empreendidas. Assim, <i>accountability</i> se refere a um fluxo que passa pelos agentes de governança internos – associados, conselheiros, executivos, conselheiros fiscais e auditores, e 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. Ao buscar esse balanço, cada organização pode evitar seu engessamento e enrijecimento.
Governança como sistema	É preciso pensar a governança de forma ampliada, levando em consideração 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, etc.
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 autoimplicáveis e complementares.

Tabela 2. Princípios de Governança Terceiro Setor Fonte: Adaptado de GIFE (2016).

Nesse contexto, visando apoiar as instituições, foi lançado em 2016, os Indicadores GIFE de Governança, como um instrumento online de autoavaliação para qualquer OSC

avaliar o grau de desenvolvimento de sua governança (GIFE, 2017b). Os objetivos 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 IGG estão agrupados em componentes estruturados em cinco eixos que representam as dimensões essenciais da governança, conforme Tabela 3 **Error! Reference source not found.**(GIFE, 2017b).

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 publicado 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</p>

	interesses em que se comprometem a informar à organização sempre que perceberem alguma situação desse tipo. Canal de denúncia: Existe um canal estabelecido para que a equipe da organização consiga acessar o conselho deliberativo para fazer denúncias de toda sorte.
Transparência e relação com partes interessadas	Relação com as partes interessadas: As partes interessadas participam nas tomadas de decisão na organização. 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.

Figura 1. Indicadores GIFE de Governança

Fonte: Adaptado de GIFE (2016).

3 MÉTODO

A pesquisa é de natureza qualitativa, aplicada, do tipo descritiva com perspectiva temporal transversal. Conforme orienta Denzin e Lincoln (2006), optou-se por pesquisa qualitativa pois envolve uma abordagem interpretativa do mundo, neste caso, das fundações empresariais, instituições foco da pesquisa.

Buscou-se descrever, com critério, as realidades levantadas, que segundo Trivinõs (1987), caracteriza a pesquisa como descritiva. Os dados foram coletados em um determinado espaço de tempo nas duas fundações, que segundo Richardson (1999), caracteriza o estudo como recorte temporal transversal. Como estratégia realizou-se um estudo de casos múltiplos, para 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.

Para definição das fundações foram propostos os seguintes critérios: a) fundações associadas ao GIFE, instituídas por empresas privadas; b) fundações que realizaram a aplicação dos IGG no período entre o lançamento dos indicadores em março de 2016 até outubro de 2017. Como técnica de coleta de dados foram realizadas pesquisa documental e entrevista com roteiro semiestruturado.

No presente estudo, foi realizada uma pesquisa documental para complementar as informações obtidas nas outras técnicas de coleta de dados (Lüdke & André, 1986). Os dados primários foram coletados por meio das entrevistas com roteiro semiestruturado. Realizou-se 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 e informações disponibilizadas pelas fundações pesquisadas, detalhado na Tabela 3.

Instituição	Fontes de Dados
Estudo de Caso A	Entrevista A: Gerente de finanças Acesso ao site da organização Relatório de Atividades 2016
Estudo de Caso B	Entrevista B: Assessoria Jurídica Entrevista C: Diretoria Executiva Acesso ao site da organização Relatório de Atividades 2016/2017

Figura 2. Fontes de Dados Primários e Secundários

Fonte: a autora.

A análise de conteúdo foi utilizada como técnica de análise de dados, pautada na triangulação dos resultados dos questionários, das entrevistas e do quadro comparativo sobre as inter-relações entre as variáveis propostas. Para a análise das entrevistas foi utilizada a categorização estruturada do conteúdo (segundo proposta de Bardin, 2011) em cinco eixos conforme a sugestão de estrutura dos IGG (conselho deliberativo, controle e supervisão financeiros e econômicos, estratégia e gestão, políticas institucionais, transparência e relação com partes interessadas).

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 IGG para responder a pesquisa. Para a Fundação B houve a complementação das respostas da Diretoria Executiva da fundação por e-mail.

4 RESULTADOS

4.1 Fundação A

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, biomas ameaçados no país. Em sua visão, a fundação considera a relevância da conservação na sociedade e nas políticas públicas no Brasil.

Desde 1991 foram apoiadas mais de 1.510 iniciativas de apoio à projetos, mais de 501 instituições financiadas, 496 unidades de conservação beneficiadas, e 246 espécies ameaçadas estudadas. A empresa instituidora destina anualmente parcela da receita líquida para sua manutenção desde a sua criação.

No seu último relatório de atividades (2017) 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. As parcerias da fundação são técnicas e operacionais. Assim, os recursos financeiros para execução destes projetos são quase, em sua totalidade, provenientes da empresa instituidora.

Em relação a aplicação dos IGG, no processo de respostas dentro da fundação, a Entrevista A mostrou que os IGG 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.

No tema governança, o relatório anual 2016 apresenta as informações: estratégia, eficácia, ética e transparência, como os pilares da estrutura da governança e a ênfase ao alinhamento 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: presidente do Conselho Curador, diretor presidente, Diretoria executiva, 9 membros no Conselho Curador (incluindo o presidente), 3 membros no Conselho Fiscal, 122 consultores voluntários independentes e 49 colaboradores na equipe.

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 autoavaliação.

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

Em relação as mudanças ocorridas a partir da implementação dos IGG por eixo, foi apurado que no Eixo Conselho Deliberativo houve adequação do estatuto em 2016 não motivada pelas respostas aos IGG, mas “por uma leitura de cenário”.

Em relação aos componentes deste eixo: 1) Existência de conselho; 2) Número de conselheiros e diversidade; 3) Pluralidade de qualificação e perfis dos membros; 4) Mandato e eleições; 5) Independência de conselheiros; 6) Reuniões; 7) Assiduidade dos conselheiros; e 8) Avaliação do conselho deliberativo e conselheiros, não houve mudanças. Nos itens que não ocorreram mudanças, na avaliação da respondente, a fundação já cumpre as recomendações sugeridas no IGG.

Sobre o fato de haver pontos na ferramenta que a fundação ainda não implementou, a Entrevista B mostrou que continuarão a ser estudados, mas não há obrigação de implementá-los.

No Eixo Controle e Supervisão Financeiro e Econômicos, a Entrevista A relata que o Conselho fiscal já existia. Porém, houve mudanças 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, nada mudou pois já atendiam o requisito.

Prestação de contas financeira e econômica: não houve mudanças pois já praticavam o que o indicador sugere há mais de 10 anos (Entrevista A).

No Eixo Estratégia e Gestão, em relação a missão, após a aplicação dos indicadores não houve mudanças, pois já praticavam o que o indicador sugere, com o mapeamento e divulgação para toda equipe, de forma clara, da missão, visão e valores (Entrevista A).

Em relação ao conselho deliberativo acompanhar a execução do planejamento estratégico e em relação ao executivo principal não fazer parte do conselho deliberativo, não houve mudanças. Assim como nos indicadores relacionados à gestão de pessoas, pois já praticavam o que os IGG sugerem.

No Eixo Políticas Institucionais, 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.

Em relação ao item canal de denúncia, não houve mudanças, pois já possuíam o sistema de denúncia instalado, sendo o mesmo sistema da empresa mantenedora da fundação.

No Eixo Transparência e Relação com Partes Interessadas, em relação as partes interessadas participarem da tomada de decisão na organização, não houve mudanças, pois já atendiam este requisito, com a presença do comitê técnico as representando na governança.

Em relação a divulgação de informação e transparência, houve alterações motivadas pela aplicação do IGG. As demonstrações contábeis das organizações não eram divulgadas, mas passaram apresentadas no relatório de atividades disponível no site da fundação desde 2016 (Entrevista A).

As mudanças motivadas pela aplicação do IGG foram: no eixo Controle e Supervisão Financeiros e Econômicos, no componente conselho fiscal, e no eixo Transparência com Partes Interessadas, no 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. As mudanças ocorreram em dois eixos: Conselho Deliberativo, no item número de conselheiros; e, no eixo Políticas Institucionais, no item código de conduta e ética.

4.2 Fundação B

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 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 é ser referência como fundação empresarial da indústria automobilística pelo ISP em projetos de educação para formação continuada de educadores da rede pública, oferecendo oportunidades de acesso à educação de qualidade e os valores 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.

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.

Em relação ao processo de respostas da aplicação dos IGG, o entrevistado relatou que o motivo que levou a fundação a respondê-lo foi por estar atualizada com as regras de governança no terceiro setor (Entrevista C).

As respostas foram levantadas em maio de 2016 sob a responsabilidade do departamento jurídico da fundação.

Assim, a Fundação B implementou os IGG 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.

Em relação ao modelo e a estrutura de governança, foi relatado que permanecem iguais depois da aplicação dos IGG. O entrevistado C relata que a fundação atendia na época do preenchimento às recomendações dos IGG praticamente na íntegra, exceto no item transparência.

Acerca 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 desde 2018, informações sobre a fundação no “Painel 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.

No Eixo Conselho Deliberativo dos IGG, o entrevistado esclareceu que não houve mudanças após o preenchimento dos IGG.

No Eixo Controle e Supervisão Financeiros e Econômicos: Conselho fiscal já existia. Após a aplicação, devido a sugestão dos IGG, houve alterações sobre a experiência dos membros do conselho fiscal. Quanto a independência deste conselho em relação ao conselho deliberativo e da gestão executiva, não houve mudança pois já atendiam o requisito.

Em relação a 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 (Entrevista B).

No 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. Em relação ao tema Gestão de pessoas, Planejamento estratégico e Missão não ocorreram mudanças pois já cumprem todos os requisitos (Entrevista B).

No Eixo Políticas institucionais os temas Código de conduta / ética, e Conflito de interesse e canal de denúncia já são contemplados na gestão e não houve mudanças (Entrevista B).

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

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 (Entrevista B).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Tabela 3 apresenta uma comparação dos modelos de governança antes e depois da aplicação dos IGG das fundações A e B.

Analisando os dados, foi 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.

Para ambas as fundações, 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.

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
Controle e supervisão financeiros e econômicos	Avaliação do conselho deliberativo e conselheiros			x			x
	Conselho fiscal	x					x
Estratégia e gestão	Prestação de contas financeiro e econômico			x			x
	Missão			x			x
	Planejamento estratégico			x			x
	Executivo principal			x			x
Políticas institucionais	Gestão de pessoas			x			x
	Código de conduta e ética		x				x
	Conflito de interesse			x			x
Transparência e relação com partes interessadas	Canal de denúncia			x			x
	Relação com partes interessadas			x			x
	Divulgação de informações / transparência	x			x		

Tabela 3. Resumo das mudanças após aplicação do IGG:

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

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.

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 como citado em Crane et al, 2009; Scherer & Palazzo, 2011).

A pesquisa baseada em estudo de caso não consegue 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.

Em relação às mudanças após a aplicação dos IGG nas fundações estudadas, foram observados na Fundação A: número de conselheiros, conselho fiscal, divulgação de informações de transparência, e na 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.

O princípio de governança e transparência abrange a vontade da organização 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.

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.

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.

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 a 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.

7 REFERÊNCIAS

- Aguilera, R., Rupp, D., & Williams, C. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, New York, 32 (3), 836-863. DOI: 10.2307/20159338
- Articulação D3 (2013). Relatório ISPC. Pesquisa arquitetura institucional de apoio às organizações da sociedade civil no Brasil: relatório final eixo Investimento Social Privado Corporativo. São Paulo: Centro de Estudos em Administração Pública e Governo da FGV.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*, 70. ed. São Paulo : [s.n.].
- Beghin, N. (2009). *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 de doutorado, Política Social, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Cadbury Committee (1992). *The report of the committee on financial aspects of corporate governance*. Londres.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2000), *Business & Society, Ethics and Stakeholder Management*, Ohio: South-Western Publishing.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117. DOI: 10.2307/258888
- Crane, A. Matten, D., McWilliams, A., Moon, J., & Siegel, D.S. (2009). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, 413-431. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199211593.001.0001
- Dahlsrud, A. (2013). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Deboni, F. (2013). *Investimento social privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades*. Brasília, DF: Instituto Sabin, 19-29.
- Degenszajn, A., & Rolnik, I. (2015) Censo GIFE 2014/GIFE. São Paulo: GIFE, 160 p. Recuperado em: 14 de outubro, 2017 de <https://gife.org.br/publicacoes/>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Detomasi, D. (2007). The Multinacional Corporation ad Global Governance: Modelling Global Public Policy Networks. *Journal of Business Ethics*, 71, 321-334. DOI: 10.1007/s10551-006-9141-2
- Donaldson, T.; Preston, L. E. (1995) The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91. DOI: 10.2307/258887
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1985). *Capitalismo e Liberdade* (2ª ed.). São Paulo: Nova Cultura.
- Guerra Silva, C. E. (2010). *Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica*. Rio de Janeiro: RAP Fundação Getúlio Vargas.
- Grupo de Institutos Fundações e Empresas. (2016). Informe dos Indicadores GIFE de Governança N.1. Recuperado em 16 de outubro, 2017, de https://gife.org.br/wp-content/uploads/2017/03/Informe_Indicadores-GIFE-de-Governan%C3%A7a_2016.12.pdf
- Grupo de Institutos Fundações e Empresas. (2017a). GIFE. Recuperado em 16 de outubro, 2017, de www.gife.org.br

- GIFE (2017b). Sobre os Indicadores GIFE de Governança. Recuperado em 8 de novembro, 2017, de www.gife.org.br
- Harrison, J. S., & Bosse, D. A. (2013). How much is too much? The limits to generous treatment of stakeholders. *Business Horizons*, 56 (3), 313-322. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.014>
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2017). Recuperado em: 16 de outubro, 2017, de <https://www3.ethos.org.br>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976) Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360. DOI: 10.1016/0304-405X(76)90026-X
- La Porta, R., Shleifer, A., & Lopez-De-Silan, F. (2000) Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58, 3-37. DOI: 10.1016/S0304-405X(00)00065-9
- Laville, C., & Dionne, J. (1999) *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed.
- Lei no. 9.790, 23 de março de 1999. (1999). Brasília: Presidência da República.
- Lüdke, M., & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Machado Filho, C. P. (2006). *Responsabilidade Social e Governança: o debate e as implicações*. São Paulo: Thomson, 108-109.
- Macwillians, A., Siegel, D., & Wright, P. (2003). Corporate social responsibility: strategic implications. *Rensselaer Working Papers in Economics*, New York, EUA.
- Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105. DOI: /10.1023/A:1023331212247
- Melo Neto, F. P. D., & Froes, C. (2001). *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mindlin, S. E. (2009) A governança de fundações e institutos empresariais: um estudo exploratório. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Nogueira, F. A., & Schommer, P. C. (2009). Quinze anos de investimento social no Brasil: conceito e práticas em construção. *Anais do XXXIII: Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro.
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1981). Private management and public policy. *California Management Review*, 23(3), 58-62. DOI: <https://doi.org/10.2307/41172602>
- Richardson, M. (1999). *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: [s.n.].
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). 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*, 48 (4). DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x
- Schommer, P. C.; Rocha, A. G. P.; Fischer, T. (1999) Cidadania Empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor. *Encontro da Anpad*, Foz do Iguaçu: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 23.
- Sethi, S. P. (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *Academy of Management Review*, 4 (1), 1, Mississippi, 1979. p. 63-74. DOI:10.5465/AMR.1979.4289184
- Sheifer, A., & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52 (2), 737-783. DOI: 10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x
- Triviños, A.N.S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: [s.n.].
- Yin, R. K. (2010) *Estudo de caso: planejamento e métodos*, 4. ed. Porto Alegre: Bookman.