



Departamento de Sociologia e Políticas Públicas

***Governance* de fundações empresariais e mercado da arte**

Luís Manuel Ferreira Pinto

Dissertação para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Mercados da Arte

Orientadora:  
Professora Doutora Alexandra Etelvina Martins Marques Fernandes  
Professora Auxiliar  
ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2015

## Índice

<b>Índice de figuras</b> .....	3
<b>Agradecimentos</b> .....	4
<b>Resumo</b> .....	5
<b>Abstract</b> .....	6
<b>1. Introdução</b> .....	7
<b>2. Empresas, sociedade civil e economia convergente</b> .....	10
2.1 As empresas e a esfera social – a construção de um quadro institucional de referência ...	10
2.2 A projecção das empresas na esfera social e economia convergente .....	25
<b>3. As fundações como instrumentos de intervenção empresarial no domínio social das artes e da cultura</b> .....	39
3.1 O tecido organizacional da economia social .....	39
3.2 As fundações como instrumentos de intervenção das empresas na economia social .....	49
3.3 A relação das empresas com a arte e a cultura .....	56
3.4 As fundações e o mercado da arte .....	75
<b>4. Governance das fundações</b> .....	82
4.1 Delimitação conceptual da questão da <i>governance</i> .....	82
4.2 A extensão do conceito de <i>governance</i> às organizações não-lucrativas (NPO) .....	89
4.3 <i>Governance</i> de fundações – notas sobre o enquadramento nacional .....	97
<b>5. Conclusões</b> .....	101
<b>6. Bibliografia</b> .....	104

## Índice de figuras

Fig 1 Orçamento executado da tutela da cultura (Garcia, 2014) .....	8
Fig 2 Estrutura da ISO26000:2010 (International Organization for Standardization, 2010) .....	18
Fig 3 Contexto institucional e responsabilidade social (Matten & Moon, 2008) .....	29
Fig 4 Tipologia de iniciativas de CSR (Malnight et al., 2009).....	31
Fig 5 Posicionamento da Economia Convergente (Laboratório de Investimento Social, 2014a) .....	34
Fig 6 Arquitectura do sistema de investimento de impacto (fonte: G8, 2014) .....	34
Fig 7 Ecosistema de investimento de impacto (G8, 2014) .....	37
Fig 8 ICNPO - International Classification of Nonprofit Organizations (United Nations, 2003) .....	44
Fig 9 Classificação dos agentes da economia social (Borzaga & Tortia, 2007) .....	45
Fig 10 Peso comparativo da economia social no VAB e no emprego nacionais em 2010 (INE, 2013) .	46
Fig 11 Índice de individualismo de Hofstede (Tavares, 2014) .....	48
Fig 12 Distribuição das entidades por tipo e sector principal de actuação em 2010 (INE, 2013) .....	48
Fig 13 Decomposição do VAB por tipo de entidade e sector principal de actuação em 2010 (INE, 2013).....	49
Fig 14 Distribuição das Fundações e VAB por actividade em 2010 (INE, 2013) .....	53
Fig 15 Tipologia das fundações (SEAP, 2012).....	54
Fig 16 Fundações empresariais (SEAP, 2012).....	55
Fig 17 Actuam as empresas de modo socialmente responsável? - Percepção pública (Eurobarometer, 2013).....	56
Fig 18 Contextos de relação entre cultura e economia segundo Pier Luigi Sacco (Tavares, 2014) .....	59
Fig 19 Síntese dos outputs e impactos da cultura (Tavares, 2014) .....	60
Fig 20 Envolvente contextual das relações entre cultura e economia (Tavares, 2014) .....	63
Fig 21 Investimento nas artes e criação de valor (Comunian, 2009) .....	63
Fig 22 Segmentação das iniciativas empresariais relativas às artes (Comunian, 2009) .....	64
Fig 23 Framework de valor das colecções empresariais (Behnke, 2007) .....	75
Fig 24 Tipificação dos modelos de intervenção das fundações .....	77
Fig 25 Ecosistema do mercado da arte contemporânea (Petterson, 2014) adaptado .....	78
Fig 26 Processos estruturantes do mercado da arte contemporânea .....	79
Fig 27 Mapeamento das interacções das fundações no ecossistema.....	80
Fig 28 Macro-processos de corporate governance (adaptado de Bossert, 2012) .....	87
Fig 29 Corporate governance - vectores instrumentais .....	88
Fig 30 Accountability dos intermediários sociais (Wagner, 2014) .....	91
Fig 31 Governance de NPO - modelos de boards (e.g., Armstrong, 1998; Bradshaw, 2009; Carver & Carver, 2001; Garber, 1997; Gill, 2002) .....	95
Fig 32 Configurações de governance como resposta contingente ao ambiente externo (Bradshaw, 2009).....	96
Fig 33 Modelos de governance de acordo com a Lei-quadro (Lei nº 24/2012 de 9 de Julho).....	98
Fig 34 Framework VBA (Schwarz & Carroll, 2008) .....	102

## **Agradecimentos**

A todos os que me têm acompanhado nesta batalha desigual contra o universo infinito de tudo o que não conhecemos.

Os meus agradecimentos a todos os que, ao longo deste mestrado, me revelaram e ajudaram a descobrir aspectos fascinantes dos mercados da arte.

Os meus agradecimentos especiais à minha orientadora, Professora Doutora Alexandra Fernandes, pelo estímulo contínuo e confiança na minha capacidade de desenvolver esta dissertação e a todos os que, comigo partilhando a vida, participaram de algum modo das angústias e hesitações com que ela se construiu.

## Resumo

O notório recuo do Estado no apoio à cultura e às artes, observável um pouco por todo o mundo desenvolvido, na linha de uma “nova normalidade” suportada num cenário de austeridade permanente, abre espaço a um renovado protagonismo da sociedade civil na sustentação das dinâmicas sociais, particularmente no domínio das artes e da cultura.

Concorrentemente, assistimos, com maior incidência desde o último quartel de século passado, à construção e universalização de um quadro institucional de referência no domínio das relações entre actividade empresarial e sociedade caracterizado pela emergência de conceitos como *governance*, responsabilidade social, cidadania empresarial, ética empresarial, sustentabilidade, entre outros, que tornam incontornável para as empresas a consideração estratégica do respectivo contributo, em sentido lato, para as sociedades em que exercem a sua actividade.

Integra-se nesta dimensão a constituição de fundações empresariais no domínio da cultura e das artes que emergem como actores potencialmente relevantes para o ecossistema do mercado da arte.

A presente dissertação estrutura um olhar sobre estas organizações, sobre as motivações para a sua génese, suas características, modelos de actuação e contextos institucionais, elaborando igualmente sobre o seu papel potencial na sustentabilidade das dinâmicas do ecossistema.

Orientando-se à perspectiva de continuidade desta linha de estudo, sistematizam-se as questões associadas aos sistemas de *governance* e sua contextualização às especificidades do tecido organizacional do sector social, como ponto de vista estruturante para futura investigação sobre os modelos de intervenção das fundações empresariais nos mercados da arte.

**Palavras-chave: governance; fundações; mercado da arte**

## Abstract

The “permanente austerity” syndrome that is affecting most of the developed world economies, setting a “new normal” of increasing governments’ budget cuts, whose effects are being felt particularly in the arts and culture domains, opens an opportunity space for the civil society organizations to assume the leading role once held by public authorities mainly in countries with a long tradition of governmental presence in the cultural scene.

Concurrently we are witnessing, particularly since the last quarter of the 20<sup>th</sup> century, the development and progressive globalization of a new institutional framework of business and society relationships characterized by the emergence of concepts like governance, social responsibility, corporate citizenship, business ethics or sustainability, framework that makes unavoidable the strategic consideration of social value generated by businesses as it is increasingly assumed as a major component of a social “license to operate”.

In this perspective the setting-up of corporate foundations in the arts and culture world by large businesses marks the emergence of potentially relevant new actors in the art markets ecosystem.

This dissertation presents an overview of these organizations, the rationale for their emergence, their characteristics and operating models, as well as some perspective on their potential roles and contribution to the development and sustainability of the art markets dynamics.

Looking forward to further development of this line of research an overview of major governance issues is provided, as well as a review of contingency factors present in the implementation in the social organizations’ environment, in order to establish the governance system perspective as a research tool to “explain” foundations’ positioning and behaviors as agents in the arts market dynamics.

**Keywords: governance; fundations; art markets**

## 1. Introdução

Com o inegável e expectavelmente irreversível recuo da predominância da intervenção do Estado no domínio das funções sociais assiste-se, como contrapartida, a um incremento das dinâmicas de intervenção da designada sociedade civil sobretudo assente na crescente diversidade e abrangência das redes de organizações não-governamentais (ONG) e não-lucrativas (ONL) que assumem a operacionalização de recursos filantrópicos através da mobilização de competências e energias sociais em regime de voluntariado, além da criação directa de emprego

Paralelamente, a afirmação do conceito de sustentabilidade empresarial, projectando-se para a esfera social através da noção de responsabilidade social, tem induzido uma aproximação progressivamente mais activa do mundo empresarial à sociedade civil.

Este movimento de aproximação tem-se traduzido em várias dimensões quer no domínio da intervenção indirecta, por acções de mecenato, quer na própria intervenção directa pela criação de ONL para prossecução de actividades filantrópicas de continuidade.

Assistimos assim ao desenvolvimento de ONG/ONL de carácter híbrido tendendo a conciliar uma intervenção filantrópica, como agentes da sociedade civil, com as funções subjacentes de veículo de marketing, de projecção da “marca” na sociedade, de gestão de riscos reputacionais e como vector activo de associação a valores sociais e respectivo reforço de sustentação.

No domínio particular do mercado da arte, especificamente em condições de mercados estreitos, a intervenção dos investidores institucionais é determinante para, através de políticas consistentes de intervenção no mercado, com continuidade num horizonte temporal alargado, conferir-lhe profundidade, relativizando a volatilidade decorrente de intervenções especulativas e oportunistas, essencial num ambiente de marcada e previsivelmente continuada austeridade orçamental por parte dos governos centrais que vai reduzindo o potencial estabilizador das intervenções públicas no domínio das artes e da cultura, como no caso português (fig. 1) não obstante a constatação (Garcia, 2014) de algum esforço de compensação por parte do poder local contudo, maioritariamente, concentrado na dimensão infra-estrutural dos equipamentos culturais.

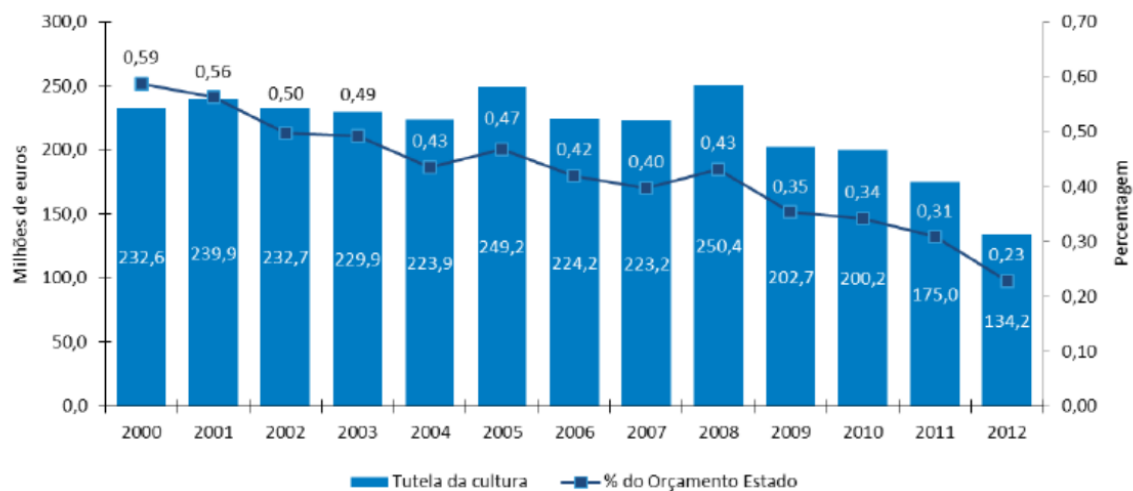


Fig 1 Orçamento executado da tutela da cultura (Garcia, 2014)

Por esta razão o movimento de criação de fundações para gestão de colecções corporativas, por parte de importantes grupos empresariais e grandes investidores, constitui uma dimensão relevante para o mercado das artes pelo seu contributo potencial para o respectivo desenvolvimento estrutural.

Considerando assim o papel potencialmente relevante das fundações, não apenas no alargamento directo do mercado da arte por via transaccional mas também pela valorização dos artistas representados no acervo, pelo desenvolvimento de públicos e pela flexibilidade de actuação em rede, a investigação das questões subjacentes à orientação da sua actividade, à sua governação, constituem tema de inegável interesse.

Sendo este o foco temático da presente dissertação esta não se assume como esgotando de modo algum o tema, antes se constitui como ponto de partida de um projecto de investigação, que se pretende mais vasto, sobre a natureza e o papel das fundações empresariais, instituídas para gestão de acervos de arte por autonomização de núcleos pré-existentes de colecções corporativas, no ecossistema do mercado da arte, estabelecendo as bases conceptuais de partida para o posterior estudo detalhado de casos nacionais relevantes.

Pretende-se com a dissertação elaborar respostas iniciais a duas questões centrais de partida: (1) o que motiva as empresas a investir numa presença na designada economia social e, em particular, no domínio das artes e da cultura e, (2) que quadro institucional condiciona a sua acção, utilizando, para a respectiva caracterização, o sistema de *governance* como ponto de vista para “compreender/explicar” o respectivo posicionamento e maturidade estratégica.



Na perspectiva metodológica, ao responder às questões enunciadas, a dissertação orienta-se à construção conceptual de um quadro de referência, suportado numa revisão da literatura, que constitua a base para um futuro trabalho de campo que permita inferir do papel da maturidade do sistema de *governance*, na acepção de “*systems and processes concerned with ensuring the overall direction, control and accountability of an organization*” (Cornforth, 2014, p. 5), no padrão de intervenção das fundações empresariais no ecossistema do mercado da arte, na sua dupla função de geração de valor social e empresarial.

A relevância desta linha de estudo para o conhecimento das dinâmicas do mercado da arte decorre, para além da constatação de constituir uma dimensão pouco estudada, da convicção de que o largo espectro de acção das fundações empresariais no ecossistema lhes confere um potencial de dinamização superior ao de outros actores e, por isso, o potencial de se tornarem parte do núcleo estruturante do mercado.

Na perspectiva de desenvolvimento de conteúdo a presente dissertação articula, dentro dos princípios enunciados, três eixos estruturantes, a saber, (1) a elaboração sobre o quadro institucional de referência da intervenção das empresas na esfera social – a conformação civilizacional do quadro de relação entre interesses empresariais estritos e interesses sociais, (2) as fundações empresariais como instrumentos de intervenção empresarial no domínio social das artes e da cultura e (3) a delimitação conceptual das questões da *governance*, a sua contextualização no domínio das ONL e o enquadramento jurídico específico da *governance* das fundações no caso nacional.

## 2. Empresas, sociedade civil e economia convergente

### 2.1 As empresas e a esfera social – a construção de um quadro institucional de referência

Berle e Means (1932) ao sugerirem como condição de sobrevivência do capitalismo a progressiva consideração de que “[if the corporate system is to survive] neither the claims of ownership nor those of control can stand against the paramount interests of the community [...] it remains only for the claims of the community to be put forward with clarity and force” (p. 356) anteciparam a discussão sobre uma questão que se tornaria objecto de forte controvérsia, de cunho ideológico, nas décadas seguintes – a questão da definição dos fundamentos, extensão e limites das obrigações das empresas perante as sociedades em que desenvolvem a sua actividade.

Friedman (1970), entre outros, deu voz à posição oposta ao defender que “in a free society [...] there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud” (p. 126).

Esta posição reforçava o ponto de vista segundo o qual as eventuais iniciativas discricionárias dos gestores no domínio da responsabilidade social<sup>1</sup> resultariam em dispersão do foco de actuação das empresas e na redução do retorno para os accionistas, algo que, além de exorbitar o respectivo mandato de agência, se revelaria abusivo uma vez que estes, se o desejassem, seriam livres de aplicar directamente os seus próprios recursos nas acções sociais da sua preferência, concluindo Friedman (1970) que “the businessmen [that] declaim [...] that business has a “social conscience” and takes seriously its responsibilities for providing employment, eliminating discrimination, avoiding pollution and whatever else may be the catchwords of the contemporary crop of reformers [...] in fact they are preaching pure and unadulterated socialism” (p. 33).

Assumia-se deste modo a intervenção empresarial na esfera social como contida numa linha de estrita continuidade das práticas filantrópicas, de tradição paternalista, presentes no comportamento dos empresários, de modo mais relevante desde o séc XIX, nas sociedades europeias e norte-americana, enquanto, por um lado, expressão voluntária de princípios éticos,

---

<sup>1</sup> A expressão “responsabilidade social” terá sido cunhada pelo economista Howard Bowen no seu livro *Social Responsibilities of the Businessman*, publicado em 1953, por solicitação do *Federal Council of the Churches of Christ in America* (e.g. Doucin, 2011; Cranfield University School of Management, 2014)

frequentemente de inspiração religiosa, na relação de cada indivíduo com a sociedade, algo a que as empresas, como ficções jurídicas, seriam estranhas, e, por outro, como mecanismo informal mitigador das tensões sociais geradas pelo exacerbar de desigualdades e pelo latente preconceito social sobre o carácter amoral do mundo dos negócios (e.g., Doucin, 2011; Neves, 2008).

Contudo, não obstante o *ethos* do capitalismo subjacente à assertividade da argumentação de Friedman (1970), este acaba, ao assumir a responsabilidade das empresas na observância do quadro legal e dos princípios éticos correntes na sociedade – “[...] *within the rules of the game, without deception or fraud* [...]” – por considerar ser essa a base de uma “[...] *open and free competition* [...]”, por definir deste modo uma visão restrita (forma fraca) de responsabilidade social (Schwartz & Saiia, 2012).

O desenvolvimento de uma versão mais lata de responsabilidade social, definível como “*a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis*” (Comissão Europeia, 2011b, p. 3) ou, mais pragmaticamente, como “*the responsibility of enterprises for their impacts on society*” (p. 6), acabou por se tornar tema crescentemente relevante na agenda política e empresarial global tendo conhecido, desde as duas últimas décadas do séc XX, importantes desenvolvimentos no respectivo processo de institucionalização.

As razões para este desenvolvimento são múltiplas e decorrem de convergências, por vezes circunstanciais, de processos históricos mais vastos, levando a que, apenas por simplificação descritiva, se possam sintetizar as transformações ocorridas como resultantes da interacção sistémica de três dinâmicas estruturantes – a afirmação das instituições supranacionais num ambiente de globalização, as dinâmicas de mobilização da sociedade civil e a emergência da noção de cidadania empresarial.

A vaga de internacionalização económica da 2<sup>a</sup> metade do séc XX, na sequência do realinhamento geopolítico decorrente do desfecho da 2<sup>a</sup> guerra mundial, foi protagonizada pela emergência de novas empresas multinacionais que, ao contrário das vagas anteriores, de base europeia e carácter colonial, se desenvolveram como redes de exploração sistemática de recursos à escala mundial, arbitrando custos de factores de produção entre continentes e nações (Kogut, 2001).

O desenvolvimento deste processo deu origem a concentrações de poder empresarial que, progressivamente, se revestiu de natureza tentacular não só condicionando o poder de tutela

das autoridades locais como capturando, por vezes ilegítimamente, esse próprio poder no sentido de garantir a perpetuação da impunidade de práticas predatórias e a protecção artificial de posições dominantes (Doucin, 2011).

O reconhecimento do carácter crítico deste *gap* institucional de regulação entre soberanias nacionais e empresas multinacionais (Drexhage & Murphy, 2010), de que resultava uma crescente acumulação de factores de risco para o desenvolvimento global, acabou por gerar um estímulo de intervenção das organizações supranacionais para arbitrar inadiáveis reequilíbrios de forças.

A OCDE, considerando a situação crítica para a insubstituível expansão do investimento internacional como dinâmica central ao desenvolvimento global, aprovou em 1976 um primeiro instrumento de boas práticas – a declaração relativa ao investimento internacional e empresas multinacionais – definindo-o como “*a policy commitment by the governments of OECD countries [...] to improve the investment climate, encourage the positive contribution multinational enterprises can make to economic and social progress and minimise and resolve difficulties which may arise from their operations*” (OECD, 2012b, p. 2).

A declaração estruturava-se em quatro domínios: (1) *guidelines* para as empresas multinacionais focando recomendações de práticas responsáveis de actuação; (2) princípios de não-discriminação pelos governos entre empresas locais e multinacionais; (3) princípios de cooperação intergovernamental para obviarem à imposição de requisitos legais conflitantes às multinacionais e (4) princípios de transparência nas medidas de incentivo ao investimento internacional por parte dos governos.

De particular relevância para a questão da responsabilidade social é a abrangência das *guidelines* de conduta empresarial responsável (OECD, 2014) que, além da recomendação da adopção de um conjunto base de políticas empresariais, detalham orientações numa multiplicidade de domínios: (1) transparência de informação; (2) direitos humanos; (3) emprego e relações laborais; (4) impacto ambiental; (5) combate a práticas de corrupção; (6) protecção dos consumidores; (7) ciência e transferências de tecnologia; (8) comportamento concorrencial e (9) comportamento fiscal.

A aplicação prática dos princípios da declaração, actualmente subscrita por 46 países, vem sendo monitorizada desde então, numa base continuada, dando origem a revisões periódicas de actualização, a última das quais em 2011 (OECD, 2012b).

Adicionalmente, as transformações geopolíticas das duas últimas décadas do séc. XX com a queda do muro de Berlim em 1989, a implosão da União Soviética em 1991 e a “abertura” da China ao comércio internacional<sup>2</sup>, também no final da década de 80, com o princípio de “um país, dois sistemas” (Tiexun, 2009), tornaram a economia de mercado na base ideológica *de facto* dominante da globalização económica e financeira.

Este novo impulso de globalização aumentou a pressão para a concertação e consensualização de regras-base de comportamento empresarial num contexto histórico de generalização da consciência do impacto sistémico dos efeitos sociais e ambientais (Mihailidou *et al.*, 2012), maioritariamente resultantes da actuação irrestrita das empresas, como riscos globais.

O desenvolvimento global começava então a ser entendido como dependente da articulação entre três pilares – o desenvolvimento económico, a equidade social e a preservação ambiental – oportunamente sintetizados por Brundtland (1987) no conceito de desenvolvimento sustentável – “*development which meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*” (p. 43) – conceito que o autor propunha fosse assumido como processo de equilíbrios incrementais – “*in essence, sustainable development is a process of change in which the exploitation of resources, the direction of investments, the orientation of technological development; and institutional change are all in harmony and enhance both current and future potential to meet human needs and aspirations.*” (p. 38).

Dá-se assim expressão à imprescindibilidade de uma abordagem multilateral aos factores de risco que ameaçam um futuro inexoravelmente comum – “*The downward spiral of poverty and environmental degradation is a waste of opportunities and of resources. In particular is a waste of human resources. [...] What is needed now is a new era of economic growth – growth that is forceful and at the same time socially and environmentally sustainable [...] the “environment” is where we all live and the “development” is what we all do in attempting to improve our lot within that abode.*” (p. 7).

A institucionalização desta perspectiva de cooperação multilateral para um “futuro comum sustentável”, com forte foco nas questões ambientais, vinha sendo activamente protagonizada

---

<sup>2</sup> Quer a China quer a Federação Russa acabaram por ser admitidas na Organização Mundial de Comércio (OMC), após longos períodos de negociação, em 2001 e 2012 respectivamente.

pelas Nações Unidas, desde 1972, através de iniciativas internacionais regulares que culminaram com a realização da Cimeira do Rio, em 1992, no Rio de Janeiro.

Desta cimeira resultou uma declaração de princípios sobre ambiente e desenvolvimento – a declaração do Rio (United Nations Environment Programme, 1992) – e a consensualização, entre 179 países, de uma agenda de acção comum, a Agenda 21, entendida como *”[...] a global partnership [to address] the pressing problems of today and also aims at preparing the world for the challenges of the next century [as the] integration of environment and development concerns and greater attention to them will lead to the fulfilment of basic needs, improved living standards for all, better protected and managed ecosystems and a safer, more prosperous future. No nation can achieve this on its own [...]”* (United Nations, 1992, p. 3).

A continuidade das iniciativas em torno da concretização da Agenda 21 permitiu que, passadas duas décadas sobre a Cimeira do Rio, se tenha generalizado a aceitação do conceito de desenvolvimento sustentável (Drexhage & Murphy, 2010) como ficou patente na reafirmação de princípios na declaração final da mais recente Cimeira, Rio+20, novamente realizada no Rio de Janeiro, em Junho de 2012 (United Nations, 2012).

Paralelamente a esta ênfase no domínio ambiental, e completando o quadro de referência do papel das organizações supranacionais na consensualização e institucionalização de contextos regulamentares orientados a práticas de sustentabilidade por parte de governos e empresas, é imprescindível referir as iniciativas mais focadas na dimensão social e de direitos humanos de que são exemplos quer a declaração tripartida da Organização Internacional do Trabalho sobre os princípios relativos às empresas multinacionais e política social, quer a definição pelas Nações Unidas de linhas de orientação relativas à integração dos direitos humanos na actividade empresarial, quer, ainda, a respectiva Declaração do Milénio.

A declaração tripartida (International Labour Office, 2006), aprovada em 1977 e revista em 2000 e 2006, assumia como objectivo *“[...] to encourage the positive contribution which multinational enterprises can make to economic and social progress and to minimize and resolve the difficulties to which their various operations may give rise [...]”*(p. 2) através de um conjunto de princípios *“[...] intended to guide the governments, the employers’ and workers’ organizations and the multinational enterprises in taking such measures and actions and adopting such social policies, including those based on the principles laid down in the Constitution and the relevant Conventions and Recommendations of the ILO, as would further social progress.”* (p. 2).

Estes princípios foram expressos através de um conjunto de recomendações, de adopção voluntária, dirigidas aos governos, às empresas multinacionais e às organizações patronais e laborais, relativas ao emprego, à formação, às condições de trabalho e de vida e às relações laborais.

Na mesma linha as Nações Unidas aprovaram em 2011, na sequência dos princípios e orientações estabelecidos em 2008 na *framework* “*Protect, Respect and Remedy*” (Ruggie, 2008), um conjunto de recomendações relativas à observância dos direitos humanos nas práticas empresariais (United Nations, 2011) tendo por base: “(a) *States’ existing obligations to respect, protect and fulfil human rights and fundamental freedoms; (b) the role of business enterprises as specialized organs of society performing specialized functions, required to comply with all applicable laws and to respect human rights; (c) the need for rights and obligations to be matched to appropriate and effective remedies when breached.*” (p. 1).

As recomendações, que se pretendia fossem entendidas como “[...] *a coherent whole and should be read, individually and collectively, in terms of their objective of enhancing standards and practices with regard to business and human rights so as to achieve tangible results for affected individuals and communities, and thereby also contributing to a socially sustainable globalization*” (p. 1), articulam-se em torno de três eixos centrais – as obrigações dos Estados na protecção dos direitos humanos, quer na dimensão regulatória, quer na dimensão de concepção e operacionalização de políticas públicas; a responsabilidade das empresas no respeito pelos direitos humanos e respectiva expressão formal e operacional nas políticas e práticas internas; e a provisão de mecanismos, judiciais e extrajudiciais, de resolução de conflitos e remediação de situações de abuso.

Por último, numa perspectiva mais alargada, as Nações Unidas consensualizaram em 2000, entre os 189 estados-membros, a Declaração do Milénio (United Nations, 2000) como uma síntese pragmática de objectivos de acção, tendo o ano de 2015 como horizonte temporal, para mitigação das mais relevantes condições indutoras de pobreza extrema – a escassez de fontes de rendimento, a fome, o analfabetismo, os preconceitos de género, as carências sanitárias e a sustentabilidade ambiental – através do lançamento de uma parceria global para o desenvolvimento focada na criação de condições favoráveis ao fortalecimento das sociedades mais vulneráveis.

Estes princípios programáticos de erradicação da pobreza tenderiam a contrabalançar, de algum modo, o tradicional enviesamento neoliberal das políticas de desenvolvimento defendidas

pelos organismos de assistência financeira supranacionais – Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial – e pelas autoridades federais americanas quanto ao modelo de reformas imposto aos países em vias de desenvolvimento que recorriam ao seu apoio (Doucin, 2011), conjunto de políticas<sup>3</sup> cujo núcleo comum ficou conhecido, a partir de 1989, pela designação de “consenso de Washington” (Williamson, 2004) pelo facto de as sedes das instituições referidas se localizarem naquela cidade.

O conjunto de instrumentos e iniciativas acima referidos configuram a definição de um novo quadro institucional, de ambição civilizacional – as bases de uma nova ordem económica mundial – visando um desenvolvimento sustentável em contexto de globalização e fundado numa convergência voluntária de acção entre governos, empresas e sociedade civil.

Emerge assim deste contexto a necessidade da universalização de princípios-guia para adopção voluntária pelas empresas, independentemente da sua dimensão e diversidade geográfica de intervenção, alargando o foco inicial nas multinacionais.

Surgem neste âmbito dois instrumentos “universalizantes” representativos – o pacto global das Nações Unidas e a norma-guia ISO 26000:2010 – tendo como referencial o conceito de sustentabilidade empresarial.

O pacto global das Nações Unidas (United Nations Global Compact, 2014), inicialmente proposto pelo secretário-geral Kofi Annan em 1999, na cimeira de Davos, foi formalizado em 2000 como “[...] *a leadership platform for the development, implementation and disclosure of responsible and sustainable corporate policies and practices [as] business, the primary driver of globalization, can help ensure that markets, commerce, technology and finance advance in ways that benefit economies and societies everywhere and contribute to a more sustainable and inclusive global economy*” (p. 1).

Tendo por objectivo a universalização nas práticas empresariais de um decálogo de princípios<sup>4</sup> nas áreas dos direitos humanos, relações laborais, ambiente e luta contra a corrupção, a

---

<sup>3</sup> Embora tendo sofrido evolução ao longo do tempo os dez instrumentos de política iniciais focavam os seguintes domínios: (1) disciplina fiscal; (2) prioridades de investimento público; (3) estrutura do sistema fiscal; (4) liberalização das taxas de juro; (5) competitividade da política cambial; (6) liberalização do comércio externo; (7) eliminação de limitações ao investimento estrangeiro; (8) privatizações; (9) desregulação e (10) direitos de propriedade (Williamson, 2004)

<sup>4</sup> (1) Assegurar a observância dos direitos humanos internacionalmente reconhecidos; (2) Assegurar a não cumplicidade com violações dos mesmos; (3) Respeitar o direito de associação e de negociação colectiva; (4) Eliminar todas as formas de trabalho forçado; (5) Abolir o trabalho infantil; (6) Eliminar a discriminação no emprego e nas tarefas; (7) Assegurar a abordagem prudente aos riscos ambientais; (8) Promover a responsabilidade ambiental; (9) Encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias amigas do ambiente, e



iniciativa é caracterizada “*not [as] a regulatory instrument but rather a voluntary initiative that relies on public accountability, transparency and disclosure to complement regulation and to provide a space for innovation and collective action*” (p. 1), actuando como plataforma de apoio às empresas aderentes<sup>5</sup> no aperfeiçoamento e disseminação de boas práticas que permitam tornar estes princípios parte integrante da cultura e das práticas empresariais.

O segundo instrumento de universalização conceptual da responsabilidade social foi lançado pela *International Organization for Standardization*<sup>6</sup> com o início de um processo de normalização em 2004 que viria a concluir-se com a aprovação, em 2010, da norma ISO26000:2010, processo que reuniu os contributos de um alargada comunidade de especialistas e interessados – 435 peritos, 190 observadores, 41 organizações internacionais e 91 países representados.

A ISO26000:2010 é uma norma-guia, logo insusceptível de certificação, “[...] *intended to assist organizations in contributing to sustainable development [...] to encourage them to go beyond legal compliance [and] to promote common understanding in the field of social responsibility, and to complement other instruments and initiatives for social responsibility, not to replace them.*” (International Organization for Standardization, 2010, p. 3).

Nesse sentido, a norma estabelece, didaticamente, a clarificação de conceitos, termos e definições associados à responsabilidade social, identifica princípios e práticas, explicita os respectivos vectores fundamentais e identifica práticas de integração holística nos processos da organização (fig. 2).

Ambas as iniciativas – Pacto Global e ISO 26000 – são notoriamente convergentes, reforçando-se mutuamente pelo mapeamento de conceitos, embora em níveis de detalhe diferenciados (United Nations Global Compact, 2010), veiculando pragmaticamente, como subjacente, a noção de sustentabilidade empresarial enquanto argumento central de motivação para a adesão das empresas uma vez que, não obstante vários países terem transposto para os respectivos sistemas jurídicos nacionais algumas disposições de conformidade com os princípios que

---

(10) Combater todas as formas de corrupção designadamente a extorsão e o suborno (United Nations Global Compact, 2014)

<sup>5</sup> As empresas que aderiram a esta iniciativa ultrapassam já as 10.000, de 145 países, segundo informação no sítio <https://www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/index.html> em 2014.11.08

<sup>6</sup> A International Organization for Standardization é uma organização privada, sem fins lucrativos, fundada em 1947 em Génève, com o objectivo de promover o desenvolvimento de normas voluntárias. É constituída pelos organismos de normalização dos vários países aderentes contando actualmente com 165 países membros.

internacionalmente subscreveram (Doucin, 2011), esta permanece, largamente, numa base voluntária.

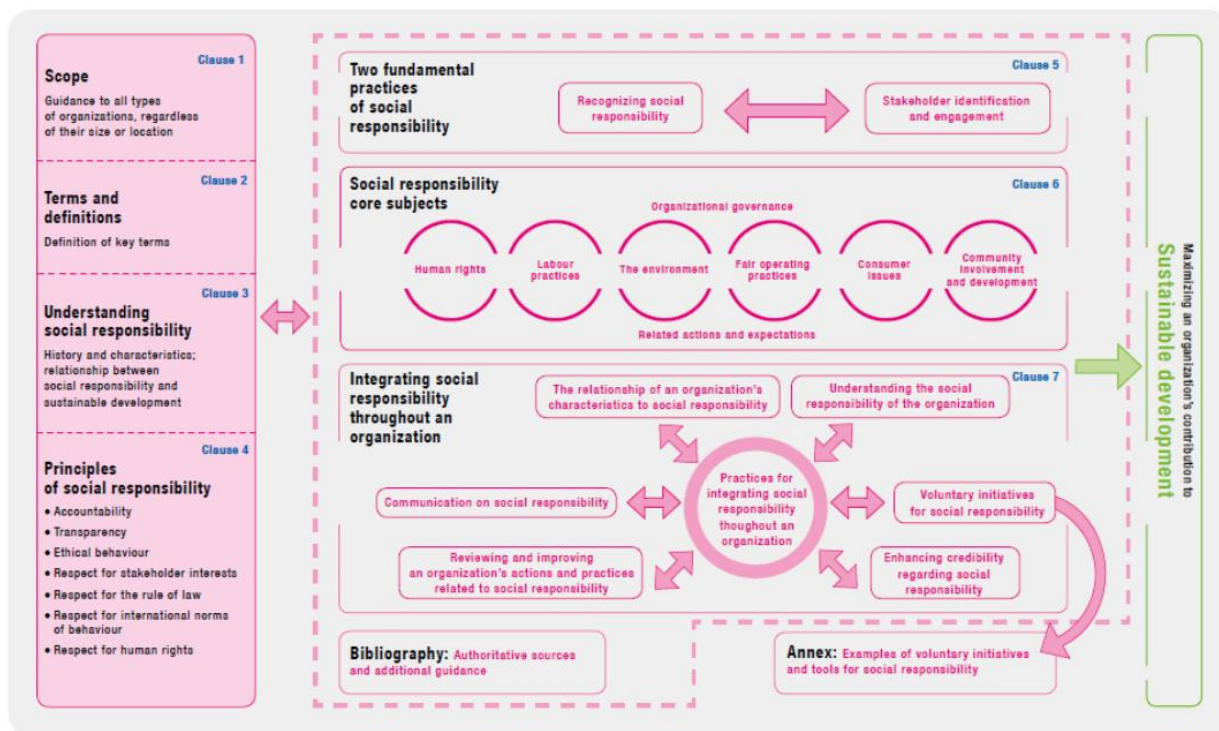


Fig 2 Estrutura da ISO26000:2010 (International Organization for Standardization, 2010)

A União Europeia não se manteve alheia a esta dinâmica de institucionalização da responsabilidade social das empresas tendo, para além da colaboração activa com os organismos internacionais de referência, publicado sobre o tema um livro verde (Comissão Europeia, 2001) visando “lançar um amplo debate quanto às formas de promoção [...] da responsabilidade social das empresas tanto a nível europeu como internacional e, mais especificamente, quanto às possibilidades de explorar ao máximo as experiências existentes, incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras, aumentar a transparência, bem como a fiabilidade da avaliação e da validação” (p. 3).

Procurava-se assim definir uma abordagem europeia, um quadro global europeu “[...] com vista a promover a qualidade e a coerência dos procedimentos de responsabilidade social das empresas através do desenvolvimento de princípios, abordagens e instrumentos abrangentes, bem como a difundir as melhores práticas e ideias inovadoras [apoando-as] em termos de

*avaliação rendível e de verificação independente [...] garantindo assim a sua eficácia e credibilidade”* (p. 6).

O desenvolvimento das políticas de responsabilidade social na União Europeia, e resultados entretanto obtidos, encontram-se evidenciados na fundamentação do plano de acção comunitário 2011-2014 (Comissão Europeia, 2011b), assim como a identificação das linhas de aprofundamento a seguir para transformar a Europa comunitária num ambiente de negócios responsável de referência, na convicção de que *“by addressing their social responsibility enterprises can build long-term employee, consumer and citizen trust as a basis for sustainable business models”* (p. 3).

Deste modo a questão da sustentabilidade empresarial, considerada como inextricável das teses do desenvolvimento sustentável *“[as] an organization’s performance in relation to the society in which it operates and to its impact on the environment has become a critical part of measuring its overall performance and its ability to continue operating effectively”* (International Organization for Standardization, 2010, p. 2), vem ganhando relevância não apenas na perspectiva reputacional (Singer, 2014) mas também, mais pragmaticamente, na perspectiva de avaliação de risco dado que *“the quality of a company’s strategy and management and its performance in dealing with opportunities and risks deriving from economic, environmental and social developments can be quantified and used to identify and select leading companies for investment purposes”* (Dow Jones, 2014).

Aderindo a este princípio os principais operadores de informação dos mercados financeiros iniciaram, a partir do final dos anos 90, a produção de índices específicos de mercado de capitais – DJSI, FTSE4Good, Euronext Vigeo, MCSI ESG, STOXX *sustainability*, entre outros – *“to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices”* (FTSE, 2014), distinguindo assim, perante os investidores, as empresas cotadas que evidenciavam a adopção consistente de práticas de sustentabilidade, estando também estes critérios a integrar progressivamente as práticas dos consultores financeiros (Calvert Foundation, 2012).

Por sua vez as Nações Unidas, dando crescente visibilidade e relevância a esta perspectiva, lançaram junto da comunidade de investidores institucionais, em 2005, uma iniciativa destinada a promover a elaboração de uma carta de princípios de investimento responsável definido como *“[...] a process which actively considers environmental, social and governance (ESG) issues within investment decision-making and ownership practices. These*

*considerations inform asset allocation, stock selection, portfolio construction, engagement and voting activities.” (PRI, 2013, p. 4).*

Os seis princípios para o investimento responsável<sup>7</sup> foram formalmente apresentados em Abril de 2006, na NYSE, tendo obtido desde então uma significativa adesão<sup>8</sup>.

Em síntese, *“it is increasingly understood that sustainable business models enhance long-term profits and the social legitimacy of corporations [...] businesses and their stakeholders, including investors, are starting to recognize that financial success and firm survival are dependent on their contribution to the development of a clean environment and to the human rights of societies where they operate [...] achieving these objectives will require businesses and investors to go beyond short-term shareholder value to a longer-term consideration that takes into account the perspectives of a broader array of stakeholders [...]”* (World Economic Forum, 2014, p. 10).

Foi deste modo sendo progressivamente construída uma complexa envolvente institucional (Cranfield University School of Management, 2014), de carácter global, inequivocamente contingente dos comportamentos empresariais, que abriu caminho, através da “imposição” da abrangência do conceito de sustentabilidade, a crescentes exigências de um aprofundamento da relação das empresas com um espectro expandido de partes interessadas, internas e externas.

Este processo de construção do quadro institucional da responsabilidade social não teria sido possível sem o papel activo do segundo factor de mudança identificado – as dinâmicas de mobilização da sociedade civil nas pressões para a mudança do quadro institucional supranacional.

Sem a capacidade de mobilização em torno de causas sociais, emergente do contexto de activismo de contestação geracional dos anos 60, dificilmente os comportamentos empresariais predatórios teriam tido a visibilidade e a repercussão mediática nas sociedades dos países desenvolvidos que, por pressão democrática da opinião pública sobre as respectivas instituições, colocaram estes problemas na agenda política dos organismos supranacionais.

---

<sup>7</sup> (1) Incorporação dos critérios ESG no processo de análise e decisão de investimentos; (2) Incorporação dos critérios ESG nas políticas e práticas de gestão de participações; (3) Exigência de transparência no reporte ESG das empresas em que investem; (4) Promoção da aceitação generalizada dos princípios de investimento responsável; (5) Cooperação para a eficácia da aplicação dos princípios e (6) Reportar as iniciativas e progresso na implementação dos princípios ([www.unpri.org/about-pri/the-six-principles](http://www.unpri.org/about-pri/the-six-principles))

<sup>8</sup> Terão, até ao presente, aderido formalmente aos princípios de investimento responsável cerca de 1.260 entidades representando mais de 45 biliões de USD de activos sob gestão ([www.unpri.org/about-pri/about-pri](http://www.unpri.org/about-pri/about-pri) consultada em 2014.Nov.30)

A designada Sociedade Civil, definida pelo Banco Mundial como “*the wide array of non-governmental and not-for-profit organizations that have a presence in public life, expressing the interests and values of their members or others, based on ethical, cultural, political, scientific, religious or philanthropic considerations*” (World Bank, 2013), constitui, nas últimas décadas, um fenómeno social em rápida expansão e globalização como indicia o número crescente de organizações não-governamentais internacionais identificadas no *Yearbook of International Organizations*.<sup>9</sup>

Não se trata, em rigor, de um fenómeno novo pois as dinâmicas sociais de associação em torno de interesses comuns têm raízes profundas (Davies, 2013), de que são exemplo, na Europa ocidental, as guildas medievais para protecção e regulação do exercício de ofícios.

Contudo, a noção de associação voluntária para acção colectiva emerge sobretudo ligada aos ideais iluministas e às transformações sociais decorrentes da revolução francesa, no final do séc. XVIII, com a noção de cidadania centrada na liberdade individual, transformando-se contextualmente os seus objectivos e expressão, ao longo dos séc. XIX e XX, à medida que a expansão do capitalismo, da industrialização e proletarização, e a posterior consolidação de modelos de protecção social assegurados pelos Estados, reduziram a dominância do foco corporativo e assistencial em favor da diversificação de causas e a importância das comunidades locais como base em favor do âmbito nacional e internacional (Fernandes, 2014).

Este processo conduziu, sobretudo nas últimas décadas do séc. XX, à emergência de novas dinâmicas de activismo centradas em causas sociais e na ecologia, com capacidade de coordenação internacional e exposição mediática, conferindo à sociedade civil peso negocial acrescido face aos poderes instituídos político e económico.

É aceite que o momento simbólico fundacional desta nova realidade terá sido a “batalha de Seattle” ou N-30, designação dos eventos ocorridos em Seattle entre 29 de Novembro e 3 de Dezembro de 1999, quando um protesto cuidadosamente planeado por vários grupos e movimentos de várias nacionalidades, ligados por ideais antiglobalização, dinamizaram manifestações de milhares de pessoas, durante vários dias, que inviabilizaram a realização da

---

<sup>9</sup> Segundo o *Yearbook* estariam registadas, em 2013, cerca de 65.000 ONGs internacionais face a apenas cerca de 6.000 em 1990. O *Yearbook* é publicado pela União Internacional de Associações (UIA), uma organização fundada em 1907, na Bélgica, que cumpre, numa abordagem federativa, funções de repositório de informação de ONGs internacionais, respectivas actividades e interesses, actuando também como plataforma de colaboração, *networking* e partilha de conhecimento inter-associações (<http://www.uia.org/>)

cimeira da Organização Mundial de Comércio agendada naquela data para aquela cidade americana (The WTO History Project, s.d.).

Esta nova realidade de cooperação internacional de organizações da Sociedade Civil vem sendo consolidada nas edições anuais do Fórum Social Mundial, “*um espaço democrático de ideias, aprofundamento da reflexão, formulação de propostas, troca de experiências e articulação de movimentos sociais, redes ONGs e outras organizações [da sociedade civil] que se opõem ao neoliberalismo e ao domínio do mundo pelo capital e por qualquer forma de imperialismo [...]*” (Fórum Social Mundial, 2004), realizado pela primeira vez em Porto Alegre em 2001 onde foi elaborada a respectiva carta de princípios<sup>10</sup>, afirmando-se como contraponto das Cimeiras de Davos, do Fórum Económico Mundial.

Para além desta mobilização global os movimentos sociais vêm ganhando continuada visibilidade pública pelo incontestável domínio do jogo mediático, bem patente na cobertura noticiosa das iniciativas, entre outras, da *Greenpeace*, da *Amnistia International*, da *Human Rights Watch*, da *PETA* ou, mais recentemente, do movimento *Occupy*.

A relevância deste processo é a transformação progressiva desta Sociedade Civil “de combate”, através de reequilíbrios de poder, numa institucionalização de papéis para uma abordagem colaborativa aos problemas sociais (World Economic Forum, 2013), baseada em parcerias com as esferas pública e empresarial, numa concepção de Sociedade Civil como “*the space where we [all] act for the common good [...] recognizing that no one sector can solve the world’s major societal challenges alone*” (p. 9).

Complementa-se deste modo a teia institucional da responsabilidade social com a dimensão crítica de “vigilância” activa por parte do ecossistema da sociedade civil.

Por último, o terceiro dos factores de mudança inicialmente identificados, a emergência da noção de cidadania empresarial, enquanto problematização das relações das empresas com a sociedade como reflexo de princípios de ética empresarial, convoca a noção de que o comportamento das organizações, enquanto grupos sociais, como “boas cidadãs” é, na prática, função da dinâmica de comportamentos individuais num quadro referencial de valores partilhados.

Assim, a questão da ética empresarial enquanto “[...] *a common fundamental vision of what is legitimate, just and fair [...] each of us in our diverse roles [...] bears a common and essential*

---

<sup>10</sup> Consultável em [http://www.forumsocialmundial.org.br/main.php?id\\_menu=4&cd\\_language=1](http://www.forumsocialmundial.org.br/main.php?id_menu=4&cd_language=1)

*responsibility, together with our political institutions and international organizations, to recognize and apply [...]”* (Kung, 2009, p. 2) coloca a ênfase na inextricabilidade da dependência entre esta e a ética individual de cada actor no ecossistema: “[...] *fair commercial exchange and cooperation will only achieve sustainable societal goals when people’s activities to realize their legitimate private interests and prosperity are imbedded in a global ethical framework [that is] globally accepted norms for economic actions and decisions, [...] an ethic of doing business [...]*” (p. 2).

A razão pela qual se considera o desenvolvimento, nas últimas décadas, da reflexão sobre as questões da ética empresarial relevante na contextualização da formação da envolvente institucional da responsabilidade social (e.g., Mercier, 2003; Neves, 2008) deriva do facto de essa reflexão focar, com particular ênfase, os mecanismos de decisão empresarial e de controlo, as políticas e a formação de cultura organizacional (Deloitte, 2014), temas consensualmente aceites como do domínio profissional da gestão.

Nesta perspectiva, o percurso de profissionalização da gestão, sobretudo na segunda metade do século passado, com o suporte da academia através das escolas de negócios<sup>11</sup> e da disseminação global de conhecimento através da ampla oferta de publicações especializadas, ao dar atenção aos temas da ética empresarial, aos dispositivos normativos associados – declarações formais de missão e valores, códigos deontológicos, códigos de conduta empresariais, processos de auditoria, *whistleblowing protection* e comissões de ética – e difundindo boas práticas terão inevitavelmente criado, não obstante a marcada influência diferenciadora dos contextos culturais nacionais (Mercier, 2003), um nível global elevado de sensibilidade aos princípios da responsabilidade social constituindo-se factor endógeno indutor de mudança, no interior das organizações.

Seria, no entanto, redutor assumir este percurso de sensibilização dos gestores às questões da ética empresarial como um processo autónomo e exclusivamente desinteressado antes sendo

---

<sup>11</sup> “Embora o primeiro curso sobre ética empresarial fosse oferecido pela Harvard Business School em 1915, só desde meados dos anos 80 é que as escolas de gestão tomaram o assunto a sério. Isto deve ser atribuído a uma série de escândalos empresariais [...] só na América, numa estimativa [de 1993], são oferecidos mais de 500 cursos sobre ética empresarial; 90% das escolas de gestão ensinam hoje o assunto” (Neves, 2008, p. 36).

Um forte sinal da importância actualmente dada a estes temas na formação dos gestores decorre da crescente adesão das escolas de gestão à carta de princípios de uma educação para a gestão responsável (*Principles for responsible management education*) – mais de 500 instituições académicas de mais de 80 países – desenvolvida por iniciativa das Nações Unidas em 1997.

Ao aderir a esta carta de princípios ([www.unprme.org/about-prime/the-six-principles.php](http://www.unprme.org/about-prime/the-six-principles.php)) as instituições académicas comprometem-se a alinhar missões, estratégias e competências nucleares – educação, investigação e *thought leadership* – com os valores do desenvolvimento sustentável e da gestão responsável na liderança e conduta das organizações.

mais realista considerá-lo como resultante de dinâmicas sociais decorrentes quer da mediatização de escândalos empresariais, quer de reacção de protecção perante riscos legais e reputacionais potenciais, quer, ainda, como modo de legitimação pública e afirmação face aos detentores do capital nos jogos de poder nos órgãos de administração (e.g., Doucin, 2011; Mercier, 2003; Neves, 2008).

Contudo, seja por afirmação autónoma de princípios ou por adaptação táctica a contingências regulamentares, os gestores não podem deixar de ser identificados como vector activo na construção *de facto*, no terreno, do ideal de um desenvolvimento sustentável.

Temos assim sumariamente caracterizados os agentes e os elementos centrais da dinâmica de construção do quadro institucional de referência das relações entre empresas e sociedade enquanto “[...] *accepted socio-economic beliefs, norms and practices associated with different aspects of society, such as education, law, politics, religion and work [both] coercive/regulative (i.e., the presence of institutions that can force actors to conform to accepted standards), cognitive/mimetic (i.e., the capacity to copy the behavior of other social actors), and normative (i.e., expected and accepted social behavior [...])*” (Ntim & Soobaroyen, 2013, pp. 469-470).

Torna-se, no entanto, indispensável salientar, como nota final, que, tratando-se de um domínio de conhecimento de desenvolvimento recente, se evidencia alguma fluidez de conceitos, quer do ponto de vista académico, quer do da *praxis*, subsistindo, em desenvolvimento concorrente, diversas perspectivas com significativo grau de sobreposição e acentuada complementaridade (Schwartz & Carroll, 2008), como resulta também evidente do uso da articulação dos diversos conceitos ao longo deste subcapítulo.

Embora considerando o domínio da problematização das relações entre empresas e sociedade, não obstante a ténue diferenciação observável na literatura (Schwartz & Carroll, 2008), estruturado por cinco *frameworks* nucleares – responsabilidade social, ética empresarial, gestão de *stakeholders*, sustentabilidade e cidadania empresarial – alguns investigadores (Fassin & Van Rossem, 2009) concluem que a respectiva percepção pelos gestores aponta para uma interpretação das diferentes *frameworks* como pontos de vista, subsidiários e convergentes, sobre uma mesma realidade, por particularização, evidenciando a dominância dos conceitos de responsabilidade social, de ética empresarial e de *governance* como bases ordenadoras do significado das restantes.



Nesta perspectiva, ao longo do presente capítulo, utilizar-se-á, por simplificação expositiva, o conceito de responsabilidade social como adequadamente abrangente e representativo para as questões em análise.

## 2.2 A projecção das empresas na esfera social e economia convergente

A questão da responsabilidade social, ao contrapor à centralidade no lucro a noção mais vasta de geração de valor social, pode ser vista como reflexo das tensões de redefinição do sistema capitalista na perspectiva emergente de que *“the essential role of capitalism is not [efficient resource] allocation – it is creation [of] solutions to human problems”* (Beinhocker & Hanauer, 2014, p. 3).

De acordo com esta perspectiva, o nível de prosperidade de uma sociedade deverá ser visto como *“the accumulation of solutions to human problems”* (p. 4), o crescimento como *“an increase in the quality and availability of solutions to human problems”* (p. 5), o capitalismo como *“unmatched evolutionary system for finding [and making available] solutions”* (p. 6) e, por isso, as empresas são consideradas *“the society’s problem solvers rather than simply as vehicles for creating shareholder returns [...]”* (p. 8).

Também nesta linha Porter e Kramer (2011) defendem que *“we need a more sophisticated form of capitalism, one imbued with a social purpose. But that purpose should arise not out of charity but out of a deeper understanding of competition and economic value creation. This next evolution in the capitalist model recognizes new and better ways to develop products, serve markets, and build productive enterprises”* (p. 23).

Assim, o quadro institucional de referência da responsabilidade social destinar-se-ia a estimular as empresas a incorporar valores de criação de prosperidade social, por práticas de desenvolvimento inclusivo, criando e tornando disponíveis produtos e serviços de impacto tangível nas múltiplas dimensões da qualidade de vida, rebalanceando o enviesamento da gestão no curto prazo em favor do longo prazo (e.g., Murray, 2013; Polman, 2014), adoptando métricas de sucesso multicritério – e.g. a perspectiva da *triple bottom line* económica, social e ambiental (Elkington, 1997) – num contexto de reconhecimento generalizado da incapacidade dos governos em resolver autonomamente os problemas sociais actuais e emergentes (e.g., Accenture, 2012; Eggers & Macmillan, 2013).

Embora, na essência, a adesão das empresas aos princípios da responsabilidade social possa, numa leitura idealista, ser entendida como nobre expressão de ética empresarial e inspiração filantrópica, na prática, atentas contudo as diferenças entre as várias culturas nacionais, aparenta ser dominante uma leitura instrumental, utilitarista, de inspiração anglo-saxónica (e.g., Doucin, 2011; Mercier, 2003) evidenciada, por exemplo, na perspectiva assumida pela Comissão Europeia (2011b): “*A strategic approach to CSR is increasingly important to the competitiveness of enterprises. It can bring benefits in terms of risk management, cost savings, access to capital, customer relationships, human resource management, and innovation capacity [...] it enables enterprises to better anticipate and take advantage of fast changing societal expectations and operating conditions. It can therefore drive the development of new markets and create opportunities for growth.*” (p. 3).

Como sintetiza Doucin (2011): “*CSR has now emerged as a strategic way of managing a company by anticipating the changes in consumer tastes and future social and environmental regulations, building workers’ creative motivation, and preventing the company’s reputation (and, by extension, shareholder value) from being damaged*” (p. 8).

Estamos assim, como seria racional antecipar, numa linha de promoção de um quadro conceptual de convergência virtuosa entre geração de valor para as empresas e para a sociedade – “*businesses must reconnect company success with social progress*” (Porter & Kramer, 2011, p. 1) – através da evidenciação de vectores de valor para as empresas como estímulo para a respectiva adesão pois, na impossibilidade de imposição de um quadro regulamentar universal, a aplicação mandatária, regulamentar, extensiva num âmbito nacional restrito redundaria, pelo menos no curto prazo, numa desvantagem competitiva das empresas locais no mercado global, por diferenciação de custos de contexto, e daí a justificação do seu carácter predominantemente voluntário num quadro de macro-recomendações globalmente aceite.

Compreende-se pois que, numa perspectiva de fundamentação das vantagens da incorporação de práticas de responsabilidade social pelas empresas, venha sendo dedicada particular atenção ao estudo dos impactos da respectiva adopção por empresas de referência, muito particularmente multinacionais.

Da abundante literatura sobre esta questão – quantificação dos impactos das práticas de responsabilidade social na rentabilidade – as evidências, embora tenuemente generalizáveis, vão, contudo, no sentido do reforço da noção do contributo positivo para o valor das empresas e para a respectiva rentabilidade (e.g., Bonini, Brun, & Rosenthal, 2009; Bonini & Swartz,

2014; Crifo & Forget, 2014; Day, 2014; Fulton, Kahn, & Sharples, 2012; Lim, 2010; Ntim & Soobaroyen, 2013; Whaley, 2013).

Os factores de geração de valor observados pelos vários autores são multivariados podendo destacar-se, como mais frequentes na perspectiva interna das empresas, os benefícios operacionais de acréscimos de eficiência de recursos, decorrentes da inovação induzida pela orientação à sustentabilidade, a motivação do capital humano e a capacidade de atracção de talento, pelo foco da cultura organizacional em valores éticos, a redução de custos de financiamento como reflexo de redução da percepção de risco, decorrente do aumento de transparência pela adopção de maiores exigências de *reporting* e pela ênfase em opções estratégicas de longo prazo, reforçada pela receptividade dos investidores aos princípios do investimento responsável e, por último, a redução da exposição a perdas, por litigância e remediação, pela minimização do atrito de relação com os *stakeholders* e pela melhoria da gestão de riscos operacionais através do foco acrescido na prevenção e controlo de efeitos de *spillover* e externalidades negativas, reais ou potenciais.

Contudo, não obstante a tangibilidade observada dos factores apontados, subsiste, com alguma expressão, a perspectiva de que a adesão das empresas a práticas de responsabilidade social corresponde, maioritariamente, a uma resposta pragmática às pressões da envolvente institucional descrita no subcapítulo anterior – incitativas supranacionais, quadro legal, regulação, sociedade civil, outros intervenientes na cadeia de valor e concorrentes – que induzem um quadro de expectativas sociais que transformam a evidência de práticas de responsabilidade social em factor de legitimação, numa dimensão crítica da “licença para operar” (e.g., Economist, 2008a; Fassin & Van Rossem, 2009), a que as empresas respondem, de forma discricionária e numa perspectiva auto-centrada, com “[...] a blend of relational/moral (legitimation) and instrumental (efficiency) motives” (Ntim & Soobaroyen, 2013, p. 489) em função de pressões e preferências dos seus *stakeholders* e constrangimentos sociais, económicos e financeiros particulares (e.g., Arora & Dharwadkar, 2011; Campbell, 2007; Dam & Scholtens, 2012).

Sistematizando esta leitura Matten e Moon (2008) propõem, a partir de uma abordagem neo-institucional,<sup>12</sup> uma segmentação das práticas de responsabilidade social entre “implícitas” e “explícitas” cuja diferenciação reside, no essencial, no respectivo grau de discricionariedade.

Segundo estes autores, as práticas “implícitas”, mais predominantes na Europa Continental, consistem, normalmente, em “*values, norms, and rules that result in (mandatory and customary) requirements for corporations to address stakeholder issues and that define proper obligations of corporate actors in collective rather individual terms [and are] not conceived of as a voluntary and deliberate corporate decision but, rather, as a reaction to, or reflection of, a corporation’s institutional environment*” (p. 409-410).

As práticas “explícitas”, de tradição anglo-saxónica, são assumidas como “[...] *the result of a deliberate, voluntary and often strategic decision of a corporation [that] assume and articulate responsibility for some societal interests [via] voluntary programs and strategies [...] that combine social and business value and address issues perceived as being part of the social responsibility of the company [...] rather than reflecting either governmental authority or broader formal or informal institutions*” (p. 409-410).

Trata-se pois, em termos práticos, do posicionamento num espectro de *mix* de políticas entre a visão estrita da *compliance* e o voluntarismo filantrópico *make-a-difference*.

Ainda segundo Matten e Moon (2008) o *mix* de práticas “implícitas” e “explícitas” reflecte a resposta das empresas à percepção das características relevantes da respectiva envolvente (fig. 3) decorrentes quer do contexto institucional da sociedade onde exercem a sua actividade – tipologia do tecido empresarial, modelo de mercado e cultura empresarial – quer dos processos de legitimação de práticas – isomorfismo (normas, leis, códigos), mimetismo (boas práticas) e pressões normativas (difusão de práticas profissionais).

---

<sup>12</sup> Perspectiva teórica tendo por base a análise do quadro de homogeneização internacional dos ambientes institucionais e a conseqüente normalização transversal de práticas empresariais em diferentes áreas de actividade e geografias (Matten & Moon, 2008).

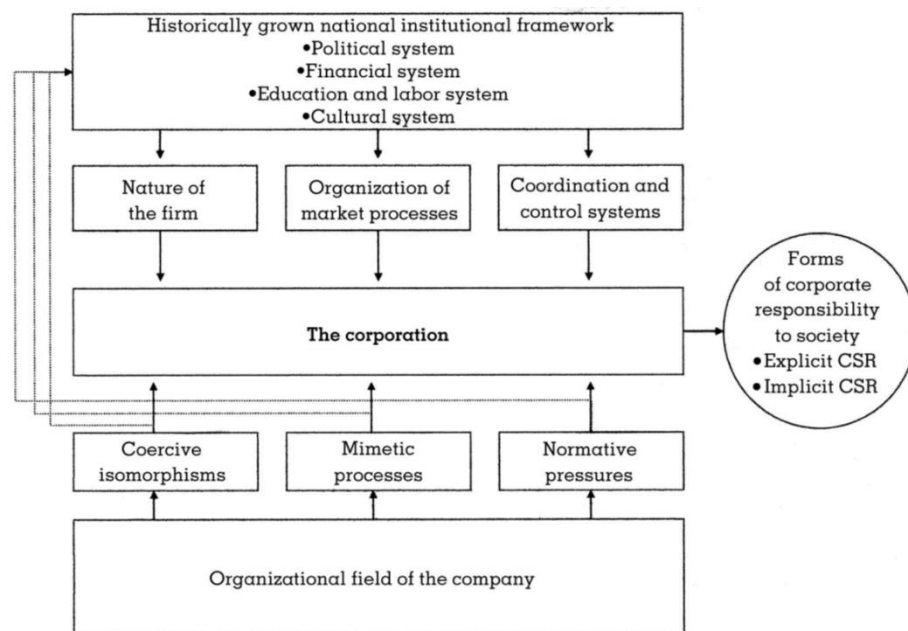


Fig 3 Contexto institucional e responsabilidade social (Matten & Moon, 2008)

Da maior visibilidade pública das práticas “explícitas” decorre também a percepção comum de que *“most of the rhetoric on CSR may be about doing the right thing and trumping competitors, but much of the reality is plain risk management [...] limiting the damage to the brand and the bottom line that can be inflicted by a bad press and consumer boycotts [...]”* (Economist, 2008b) realçando o papel central da construção e gestão de reputação, em sociedades altamente mediatizadas, como vector crítico de sustentabilidade conforme se constata da extensa lista de empresas de primeira grandeza que desapareceram inopinadamente na sequência de escândalos que afectaram irrecuperavelmente a sua reputação e as conduziram à falência<sup>13</sup>.

Num mundo de marcas como suportes reputacionais (e.g., Doane, 2005; Hilton, 2005), da superação da publicidade pelas relações públicas e pelo poder dos novos media (Ries & Ries, 2008) e da emergência do marketing de causas e de valores (Kotler, Kartajaya, & Setiwan, 2011), a “engenharia” da reputação tornou-se indissociável das práticas de responsabilidade social como dimensão de construção de valor da marca (e.g., Bonini et. al., 2009; Gidwani, 2013) num contexto de emergente afirmação da responsabilidade social do consumidor, pois comprar é também um acto moral (Francisco, 2015).

<sup>13</sup> Ver, a título de exemplo, (Macey, 2013); [fortune.com/2014/02/27/corporate-reputation-crisis-a-timeline](http://fortune.com/2014/02/27/corporate-reputation-crisis-a-timeline); [www.businessweek.com/articles/2014-05-12/why-companies-should-get-used-to-damaged-reputations](http://www.businessweek.com/articles/2014-05-12/why-companies-should-get-used-to-damaged-reputations); [www.hrworld.com/features/33-biggest-corporate-implosions-042808](http://www.hrworld.com/features/33-biggest-corporate-implosions-042808); [list25.com/25-biggest-corporate-scandals-ever](http://list25.com/25-biggest-corporate-scandals-ever)

Ainda nesta linha, Goodwin e Bartlett (2008), numa extensa revisão de literatura sobre as ligações entre relações públicas e responsabilidade social, evidenciam a transformação do domínio da agenda das relações públicas do foco na gestão da comunicação para o foco na gestão das relações entre a organização e a esfera pública – a sociedade – como desempenhando um papel nuclear na projecção pública do posicionamento de responsabilidade social das empresas através de três sub-domínios instrumentais – construção de reputação, geração de confiança e gestão de relações (identificação e *targeting* de *stakeholders*).

Da multiplicidade de motivações e dimensões de expressão de responsabilidade social a linha relevante para a presente dissertação – o envolvimento social das empresas para além da esfera imediata do nexo de contratos que as define – é a relativa ao que a norma ISO26000:2010 designa como dimensão de “envolvimento com a comunidade e desenvolvimento”, um dos domínios de práticas “explícitas” privilegiados no desenvolvimento de reputação e valor social, enquanto plano de iniciativas estruturadas para a gestão da relação com o “mundo exterior” consistentemente integrada com a estratégia e o modelo operacional (Browne & Nuttall, 2013).

Neste domínio Malnight, Keys e van der Graaf (2009) sintetizaram um mapeamento da segmentação de maturidade das iniciativas de responsabilidade social (fig. 4), no plano de convergência entre valor social e valor empresarial, entre um nível mais incipiente de projectos pontuais (*pet projects*) reflectindo estritamente as preferências pessoais discricionárias de executivos ou accionistas, um nível intermédio, bastante comum, dominado quer por iniciativas filantrópicas de curto prazo, quer por iniciativas isoladas de relações públicas, destinadas apenas a gerar visibilidade pública, e um nível de maior maturidade das iniciativas de longo prazo e consistência de objectivos, desenvolvidas em colaboração/parceria com entidades do “mundo exterior” (outras empresas, entidades governamentais, organizações da sociedade civil e comunidades).

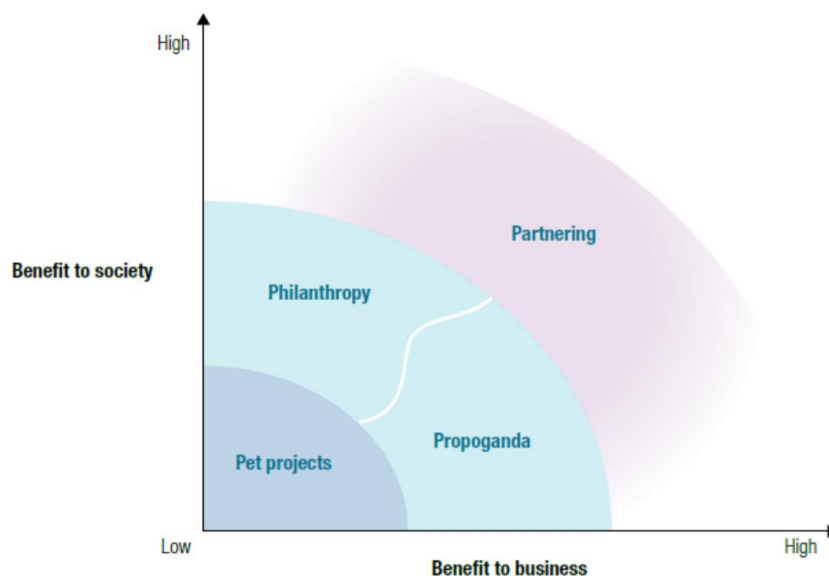


Fig 4 Tipologia de iniciativas de CSR (Malnight et al., 2009)

É neste nível de iniciativas colaborativas de longo prazo que se reconhece actualmente o maior potencial de realização sustentável do paradigma de valor social, através da criação, em rede, de valor partilhado definido como “*creating economic value in a way that also creates value for society by addressing its needs and challenges [focusing] on identifying and expanding the connections between societal and economic progress*” (Porter & Kramer, 2011, pp. 1-2), ressaltando que “*shared value [...] is not about personal values nor is it about “sharing” the value already created by firms – a redistribution approach. Instead it is about expanding the total pool of economic and social value*” (p. 4).

Não obstante subsistirem algumas linhas de argumentação favorecendo a “superioridade” das abordagens de estrita inspiração ética, de ênfase filantrópica, por genuinidade motivacional (Moratis & Jeurissen, 2014), decorrentes da talvez atávica desconfiança da contaminação de objetivos sociais pela possibilidade de lucro, o pragmatismo da perspectiva da criação de valor partilhado proposta por Porter e Kramer (2011) vem-se impondo como paradigma federador da inovação no domínio das relações entre empresas e sociedade.

É nesta linha de desenvolvimento que surge a crescente defesa das abordagens estruturadas de “*impacto colectivo*”, definidas como “[...] *the commitment of a group of important actors from different sectors to a common agenda for solving a specific social problem [involving] a centralized structure, a dedicated staff, and a structured process that leads to a common agenda, shared measurement, continuous communication, and mutually reinforcing activities*

*among all participants*” (Kania & Kramer, 2011, p. 2), como forma de ultrapassar a pervasiva tradição de actuações isoladas e reunir massa crítica e condições de sustentabilidade para abordar problemas sociais complexos (Zimmermann, Gomez, Probst, & Raisch, 2014).

Estas abordagens são potenciadas de modo significativo pelos efeitos da convergência de três mega-tendências cruciais com impacto no mercado global e insolúveis ou, pelo menos, minoráveis, por iniciativas isoladas e voluntaristas (Martin, 2013) – a “resolução” da reserva de procura na “base da pirâmide”<sup>14</sup>, a inevitabilidade do crescimento “verde” e a redução dos serviços públicos assegurados directamente pelas entidades governamentais.

O incomensurável problema da resolução das necessidades da população na “base da pirâmide” não terá viabilidade senão através de um esforço concertado de “impacto colectivo” na inovação e distribuição de produtos e serviços específicos que, de modo sustentável, criem uma dinâmica de erradicação da pobreza extrema (e.g., Prahalad & Hammond, 2002; Simanis & Duke, 2014).

As pressões demográficas, os impactos ambientais e as limitações de recursos naturais exigem, para suporte das expectativas-padrão de qualidade de vida, esforços acrescidos de financiamento de inovação na renovação de infraestruturas e em alterações radicais de eficiência na utilização de recursos, irrealizáveis sem uma ampla mobilização colectiva de objectivos, capital e conhecimento.

A constatável incapacidade dos governos, remetidos a uma dinâmica de austeridade prolongada quando não permanente, em assegurarem o financiamento da sempre crescente procura de serviços públicos (Accenture, 2012) vem induzindo novas aproximações à inovação na prestação destes serviços (e.g., Eggers & Macmillan, 2013; Martin, 2013) das quais emerge uma diversificação de abordagens colaborativas e de complementaridade com um papel cada vez mais activo das organizações não-governamentais.

Como consequência destas abordagens de “impacto colectivo” acentuar-se-á a permeabilidade de fronteiras entre o sector empresarial, o sector não-lucrativo e o sector governamental uma vez que *“as governments and NGOs begin to think more in value terms, their interest in collaborating with business will inevitably grow”* (Porter & Kramer, 2011, p. 2) e, objectivamente, *“the principle of shared value creation cuts across the traditional divide*

---

<sup>14</sup> Do inglês *bottom-of-the-pyramid*. A expressão designa os estimados 4.000 milhões de seres humanos, maioria da população total, que sobrevivem com menos de USD2/dia



*between responsibilities of business and those of government or civil society. From society's perspective, it does not matter what types of organizations created the value. What matters is that benefits are delivered by those organizations – or combinations of organizations – that are best positioned to achieve the most impact for the least cost”* (p. 19).

Não se trata contudo apenas de dinamizar uma maior intensidade de colaboração entre organizações e sectores, ou entre público e privado, mas, fundamentalmente, de desenvolver uma aproximação sistémica à geração de agendas partilhadas e suporte financeiro para o impacto social (Kania & Kramer, 2011).

É o desenvolvimento desta aproximação sistémica que vai definindo a designada economia convergente (fig. 5) como quadro de colaboração entre os sectores empresarial, público e social gerador de iniciativas de empreendedorismo social<sup>15</sup> (Comissão Europeia, 2011c), financiadas por modelos investimento social<sup>16</sup>, para “produção” de inovação social<sup>17</sup> usando a avaliação do impacto social sustentável como critério-chave (Laboratório de Investimento Social, 2014a, 2014b), representável na sua arquitectura pelo mapeamento (fig. 6) das classes de intervenientes estruturantes do sistema (G8 - Social impact investment taskforce, 2014) e articulando pontes entre filantropia e responsabilidade social, entre as tradicionais organizações sem fins lucrativos e as emergentes empresas sociais<sup>18</sup> ou *for-profit social ventures* (e.g., Comissão Europeia, 2011c; Dees & Anderson, 2003; Maretich & Bolton, 2010).

---

<sup>15</sup> “*processo de desenvolver e implementar soluções sustentáveis para problemas negligenciados da sociedade*” (Laboratório de Investimento Social, 2014a, p. 4)

<sup>16</sup> “*aplicação de capital em actividades, organizações ou fundos com o objectivo de obter simultaneamente um retorno financeiro e um retorno de valor para a sociedade, sendo que ambos os tipos de retorno são monitorizados e influenciam a tomada de decisão do investidor*” (Laboratório de Investimento Social, 2014a, p. 4). A expressão terá sido originalmente criada em 2007 pela GIIN – Global Impact Investing Network, uma organização não-lucrativa dinamizada pela Fundação Rockefeller.

<sup>17</sup> “*solução distinta para um problema da sociedade com impacto positivo comprovado e superior às soluções existentes tendo em conta o custo de oportunidade dos recursos utilizados*” (Laboratório de Investimento Social, 2014a, p. 4)

<sup>18</sup> “*an organization that focuses on achieving social impact, applying market-based solutions to address public sector and market failure in innovative ways*” (Maretich & Bolton, 2010, p. 7)

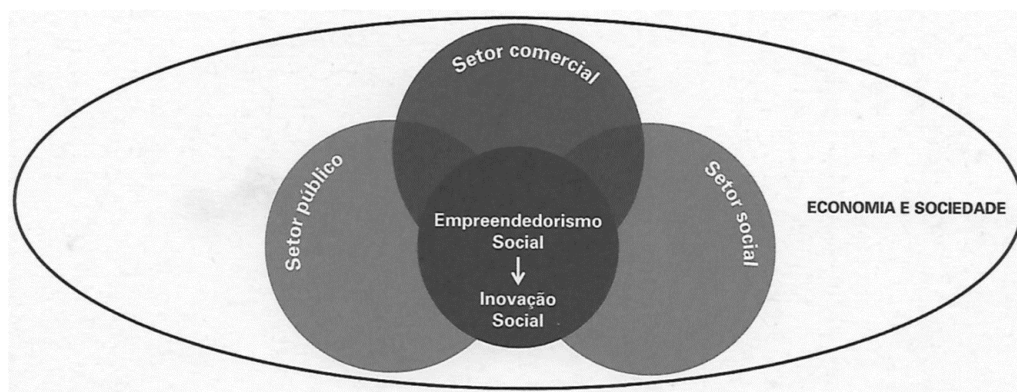


Fig 5 Posicionamento da Economia Convergente (Laboratório de Investimento Social, 2014a)

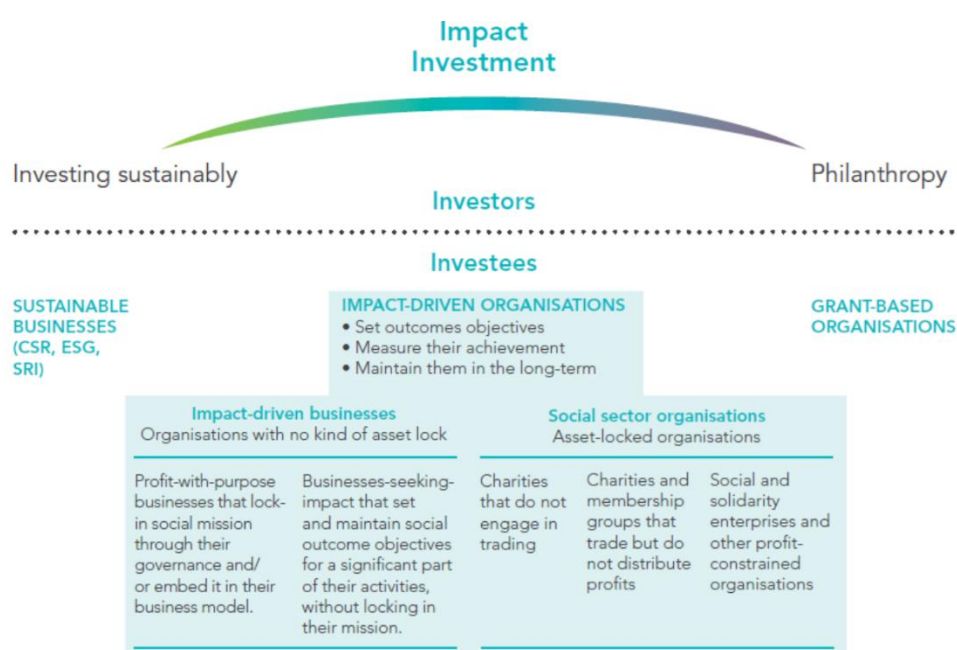


Fig 6 Arquitetura do sistema de investimento de impacto (fonte: G8, 2014)

Esta convergência de foco entre práticas de responsabilidade social e filantropia no sistema de investimento de impacto corresponde também ao resultado de um percurso de transformação das práticas filantrópicas nas últimas décadas.

A crescente desproporção entre o ritmo de agravamento dos problemas sociais e o declínio dos recursos mobilizáveis pelos governos e pela filantropia tradicional – subsídios e doações – ditou uma inevitável redefinição dos modelos de financiamento e gestão resultando na emergência de um novo paradigma “[...] where traditional philanthropy relied chiefly on individuals, foundations, and corporate philanthropy programs, the new frontiers of philanthropy engage commercial banks, pension funds, insurance companies, investment

*advisors, specialized investment funds, and a special breed of foundations that function as philanthropic banks.*” (Salamon, 2014, p. 10) do qual decorre uma nova atitude filantrópica caracterizada por uma maior diversidade de instituições, instrumentos e recursos, pela adopção de lógicas empresariais de investimento, por uma perspectiva global de abordagem aos problemas e por uma ampla atitude colaborativa face aos mais diversos actores dos restantes sectores para uma convergência de acção.

Embora as práticas filantrópicas sejam ainda marcadas por uma diversidade de traços socio-culturais nacionais, característicos dos valores de cada sociedade, num espectro definido entre individualismo – fundado num sentido de cidadania gerador de níveis elevados de doações pessoais e de voluntariado – e igualitarismo – fundado num sentido colectivo do Estado como mitigador, por redistribuição, das assimetrias sociais – (McDonald & Scaife, 2011), observam-se alguns sinais de *“disruptive changes at the interactions of giving, social impact, organization, technology, and human behavior”* (IFTF, 2014, p. 2) tendentes não só a globalizar iniciativas mas, sobretudo, a alargar as capacidades de acção de *crowdpower*<sup>19</sup> pela sincronização flexível de recursos através do uso intensivo de plataformas de redes sociais *“[...] pioneering new sets of behaviors, practices and technology usage patterns [enabling] “amplified individuals” – people and small groups – empowered with technologies and connections with each other – [that] can do the kind of things previously only large organizations, or no organization, could accomplish[...]*” (p. 1)

Estas transformações são essenciais para assegurar o papel da filantropia no séc XXI (G8 - Social impact investment taskforce, 2014) num percurso que não vem sendo isento de hesitações e percalços pois a continuidade do paternalismo tradicional, mesmo retocado com *“wall street flavour”*, não estará à altura da necessária revolução de empreendedorismo social (Kopczynski, Fripp, Early, Jeromin, & Wilkins, 2014).

Na sequência destas transformações o novo posicionamento do “sistema” filantrópico afasta-se do modelo tradicional baseado em donativos passando a exprimir-se através de novas abordagens como a filantropia estratégica ou *venture philanthropy* (e.g., Cobb, 2002; EVPA, 2014; Social Innovator, s.d.) nas quais os doadores apoiam o desenvolvimento de organizações na “produção” de impacto social utilizando modelos de intervenção comuns no domínio do *venture capital* – envolvimento directo na organização, cobertura do envelope financeiro e

---

<sup>19</sup> Enquanto forma tecnologicamente alavancada da perspectiva individualista – *“leveraging robust online platforms for collection and aggregation of all kinds of resources – from money to brainpower to surplus goods – for creating value”* (IFTF, 2014, p. 3)

suporte a médio prazo, apoio de competências críticas e *know-how*, contratualização de resultados e estratégia de saída associada à sustentabilidade do projecto – aprofundando metodologias para abordar eficientemente problemas de complexidade crescente (Kania, Kramer, & Russell, 2014).

Historicamente associada ao *boom* económico da década de 90 do séc. XX a *venture philanthropy* decorre da tentativa de transpor para a esfera da economia social os mecanismos que estiveram na base do sucesso empresarial durante esse período<sup>20</sup> – o ecossistema de *venture capital* e *technology entrepreneurship* – associados a um significativo afluxo de recursos quando parte das enormes fortunas geradas durante o período foram transformadas, principalmente nos EUA, em “capital filantrópico” (Cobb, 2002).

Ainda segundo Cobb (2002), embora com reconhecíveis dificuldades de adequação do modelo ao nível genericamente incipiente de maturidade de parte substancial do tecido organizacional na área social, os princípios da *venture philanthropy* vão-se consolidando tendo originado um assinalável movimento de inovação ao nível dos instrumentos financeiros de suporte (fig. 16).

Do ponto de vista instrumental o desenvolvimento dos princípios do investimento social, ou investimento de impacto, alavancado pela crescente aceitação dos critérios de investimento responsável, nos quais se integrou a dimensão de impacto, vem consolidando um ecossistema financeiro especializado (fig. 7) de agentes, operadores, *market-makers* e canais que instanciam um mercado financeiro em rápida expansão (e.g., G8 - Social impact investment taskforce, 2014; Martin, 2013)<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> “*With capitalism ascendant at home and abroad and the entry of a new entrepreneurial class into philanthropy, it should not be surprising to find a reform movement within philanthropy that views venture capitalism as an appropriate model for charitable giving and uses its terminology. Thus grants are called investments; grantees are investees; and a program officer may be called a managing director or partner.*” (Cobb, 2002, p. 129)

<sup>21</sup> O desenvolvimento deste ecossistema está entre nós a ser objecto de apoio público dos fundos europeus estruturais e de investimento (FEEI) através da iniciativa governamental “Portugal Inovação Social” (Resolução do Conselho de Ministros n.º73-A/2014 de 16 de Dezembro, 2014)

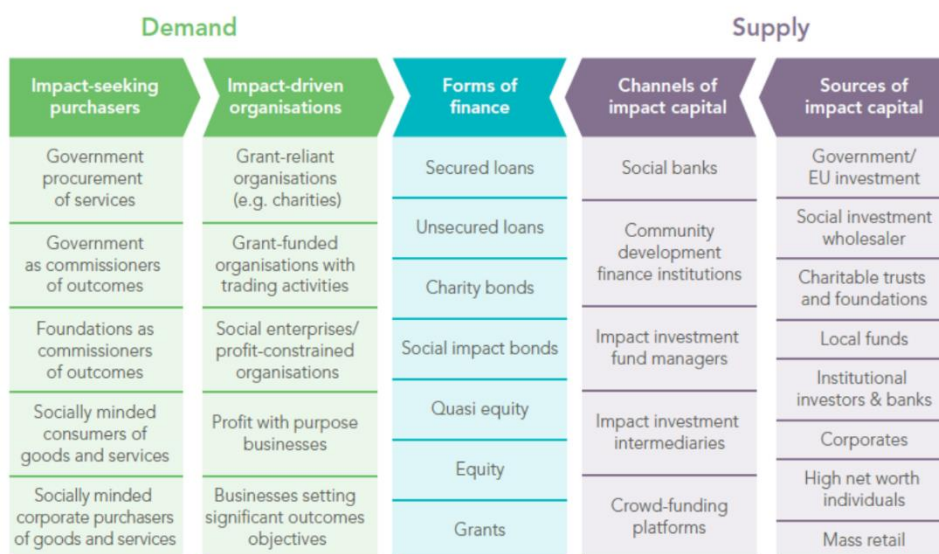


Fig 7 Ecossistema de investimento de impacto (G8, 2014)

Finalmente, no espectro de atitudes entre *feel-good* e *do-good*, entre *compliance* e *make-a-difference*, a dominância das práticas “explícitas” de responsabilidade social indicia igualmente um percurso de transformação da atitude das empresas neste domínio.

Constatada a insustentabilidade civilizacional da concepção “*the business of business is business*”<sup>22</sup> e esgotada a eficácia “defensiva” da responsabilidade social como aparência mediática e protecção reputacional – “[...] *a full-time CSR team in the head office, some high-profile (but relatively cheap) initiatives, and a glossy annual review of progress*” (Browne & Nuttall, 2013, p. 2) – impõe-se, como proposto pelo “contrato social” de Davis (2005) ou pelo “valor partilhado” de Porter e Kramer (2011), a compreensão de que as questões sociais não são tangenciais ao mundo dos negócios antes correspondem a necessidades não satisfeitas, a preferências emergentes dos consumidores e a transformações de forças e expectativas com o potencial de conformar a evolução do ambiente estratégico das empresas e, nessa dimensão, afectarem o respectivo posicionamento competitivo (Porter & Kramer; 2002, 2006).

Perceber a dinâmica das pressões sociais e os possíveis cenários de evolução constitui um tema central no mapeamento de opções estratégicas impondo-se assim como ideia-chave a compreensão da dependência entre sucesso empresarial e gestão das relações entre a empresa e o mundo exterior – reguladores, clientes e colaboradores potenciais, activistas e legisladores – da qual decorre a imprescindibilidade da integração plena do plano de gestão das relações

<sup>22</sup> Expressão atribuída a Milton Friedman (entre outros, Davis, 2005)

com o mundo exterior, como determinante de competitividade, nos processos de decisão estratégica e no modelo operacional.

É com base neste referencial e numa leitura específica da complexificação do sistema do investimento de impacto (fig. 6), por densificação e diversificação de intervenientes e “explosão” de causas, que as empresas progressivamente posicionam as práticas “explícitas” das suas políticas de responsabilidade social como portefólio de iniciativas (Rangan, Chase, & Karim, 2015) – acções filantrópicas directas, participação em iniciativas conjuntas em rede e operacionalização de veículos organizacionais *special-purpose* (*ventures*, empresas sociais e fundações) – criando, deste modo, projecções do mundo empresarial na economia social<sup>23</sup>, um domínio tradicionalmente exclusivo das organizações não-lucrativas.

---

<sup>23</sup> Remete-se aqui para a designação comum, legalmente fixada (Lei nº30/2013 de 8 de Maio), como correspondendo ao conjunto de actividades de natureza económico-social tendo em vista prosseguir o interesse geral da sociedade, ou seja, actividades destinadas à produção explícita de valor social.

### 3. As fundações como instrumentos de intervenção empresarial no domínio social das artes e da cultura

#### 3.1 O tecido organizacional da economia social

Não obstante as transformações em curso no domínio das práticas filantrópicas abordadas no capítulo anterior, com a emergência de novos segmentos de actores – os empreendedores sociais – e novas abordagens – *venture philanthropy* e *social enterprises* – a designada economia social mantém-se ainda predominantemente definida por um tecido organizacional de orientação não-lucrativa<sup>24</sup> e expressiva mobilização de voluntariado, ocupando um relevante espaço intersticial de actuação, entre a esfera de intervenção pública – o poder político – e a esfera de intervenção dos mercados – o poder económico – em múltiplos domínios, com particular relevo nos serviços sociais, saúde, educação, desenvolvimento comunitário, cooperação internacional, ambiente, arte e cultura, constituindo-se infraestrutura da sociedade civil.

A sua crescente expressão e dinâmica centrada no primado das pessoas e dos objectivos sociais vem sendo considerada como “*part of the transformation of societies from industrial to post-industrial, and from a world of nation-states to one of transnational, even global, economies and societies, where the local level nonetheless achieves greater relevance and independence [as nonprofit organizations are] now seen as a part of the wider civil society and welfare systems of modern societies*” (Anheier, 2005, p. 11).

Este sector não constitui contudo uma realidade internacionalmente uniforme antes resulta, por um lado, da diversidade dos processos históricos da respectiva génese, de âmbito nacional, e do complexo de factores culturais, políticos e sociais característicos dos diferentes contextos institucionais de referência, e, por outro, da expressão particular da permeabilidade da interacção com os restantes sectores, evidenciada pela ocorrência de organizações híbridas assumindo, concorrentemente, características públicas e privadas ou empresariais e filantrópicas, aspectos relevantes na compreensão da respectiva diversidade, fluidez de intervenção e complexidade.

---

<sup>24</sup> Significando uma orientação de princípio não motivada pela obtenção de lucro – tradução da terminologia comum inglesa *nonprofit* ou *not-for-profit*. Usar-se-á ao longo do texto o acrónimo NPO (*nonprofit organizations*) para simplificação de identificação do conceito com as várias citações.

É precisamente esta diversidade que torna imprescindível proceder à clarificação terminológica e conceptual do quadro de referência que se usará no presente capítulo quer quanto à definição do sector, quer quanto à caracterização dos respectivos agentes.

Em termos gerais encontram-se na literatura múltiplas designações para este sector – sector não-lucrativo, terceiro sector, sector independente, sector voluntário, terceiro sistema, economia social e economia solidária (e.g., Anheier, 2005; Borzaga & Tortia, 2007; Campos & Ávila, 2012; Laville, Lévesque, & Mendell, 2007) – que, embora por vezes tomadas como equivalentes, não são, contudo, totalmente coincidentes, antes decorrendo sobretudo das diferentes ênfases utilizadas pelos vários autores e instituições para sublinhar traços identitários deste vasto e diferenciado sistema de organizações no sentido de delimitar taxonomicamente a respectiva definição.

O campo de diferenciação fundamental estabelece-se entre a perspectiva da economia social, de tradição europeia continental, e a do sector não-lucrativo, definição predominantemente norte-americana, e centra-se na dimensão de abrangência segundo a qual, tendo por base uma leitura estrita de filantropia como “[...] *the use of personal wealth and skills for the benefit of specific public causes [that is] the common good*” (Anheier, 2005, p. 39), a inclusão de organizações centradas no benefício exclusivo dos respectivos membros, embora de natureza social e de entreajuda, como é o caso das associações, das cooperativas ou das mutualidades, que, sendo consideradas parte integrante da da definição de economia social, são excluídas do perímetro do sector não-lucrativo, de definição mais focada numa dimensão solidária de serviço desinteressado à sociedade, pressupondo por isso a inexistência de qualquer benefício tangível para os instituidores, ou membros, por apropriação de resultados (Arpinte, Cace, Theotokatos, & Koumalatsou, 2010).

As designações terceiro sector e sector independente assentam fundamentalmente em leituras que enfatizam, como factor distintivo, a “independência” destas organizações em relação ao poder político e económico, identificando-as com o espírito da sociedade civil (Noya & Clarence, 2007), constituindo-se assim como uma “terceira força”, motor de “*uma sociedade civil mundial definida como a esfera de relações e de actividades transnacionais criadas por actores colectivos – movimentos sociais, redes e organizações da sociedade civil – que são independentes dos governos e das empresas privadas e que funcionam fora do alcance dos Estados e dos mercados*” (Laville, 2009, p. 7) e que, numa leitura próxima da de sector não-



lucrativo, dá igualmente corpo à designação de sector voluntário, enfatizando, como marca distintiva, a organização da doação filantrópica individual de recursos e competências pessoais.

A designação de terceiro sistema foi uma designação, restrita e transitória, pontualmente utilizada pela União Europeia no final da década de 90, para caracterizar organizações da economia social envolvidas em iniciativas de criação de emprego social, de base local, para provisão de bens e serviços de carácter social de proximidade e no domínio ambiental ou cultural (Noya & Clarence, 2007).

Por fim, a designação de economia solidária é sobretudo utilizada em geografias específicas – França, Canadá (Quebec) e América Latina – e aplicada a iniciativas de experimentação de desenvolvimento comunitário através de movimentos de cidadania sem dimensão organizacional institucionalizada (e.g., iniciativas de comércio justo, partilha não monetizada de recursos) (Laville, 2009).

Assim, pela sua maior inclusividade de diversidade de organizações e fontes de financiamento, pela progressiva generalização da sua adopção também pelos países anglo-saxónicos por via da afirmação da perspectiva da economia convergente, por se tratar da definição comumente aceite no espaço europeu e ser a utilizada no ordenamento jurídico português, utilizar-se-á como referente o conceito de economia social.

Originado em França no 2º quartel do séc.XIX<sup>25</sup> o conceito de economia social elabora sobre os processos sociais de desenvolvimento da sociedade civil, por consolidação do conceito de cidadania, desenvolvido pelo Iluminismo e precipitado pelas revoluções americana e francesa, num ambiente de tensão social gerada pela rotura de equilíbrios com a acelerada proletarização, decorrente da intensificação da revolução industrial, e pelo renascimento de formas europeias tradicionais de associativismo assistencial de base corporativa, com existência desde a Idade Média, através da explosão de formas de auto-defesa e auto-ajuda nas classes desfavorecidas – associações mutualistas, cooperativas e organizações sindicais – movimento que se estendeu ao longo do séc. XIX à generalidade dos países europeus (Campos & Ávila, 2012).

A dinâmica de desenvolvimento e consolidação deste tecido organizacional no espaço europeu teve continuidade durante o séc.XX, com alguns ajustamentos sectoriais, sobretudo pós-2ª

---

<sup>25</sup> Com a publicação em 1830 de um Tratado sobre Economia Social pelo economista francês Charles Dunoyer (1786-1862) desenvolvendo uma perspectiva moral sobre as questões económicas. O tema conheceu maior desenvolvimento em 1896 com a publicação por Léon Walras (1834-1910), em Lausanne, dos seus *Études d'Économie Sociale: Théorie de la répartition de la richesse sociale* (Campos & Ávila, 2012)

guerra mundial, à medida que o desenvolvimento de sistemas públicos de “estado social” deslocou focos de necessidade por cobertura com recursos públicos (Laville et al., 2007), tendo-se desde então caminhado na definição de uma abordagem integrada de acção entre a esfera política, a económica e a social, com a progressiva institucionalização dos papéis e iniciativas do sector social, acompanhada por uma crescente empresarialização, como se salientou no capítulo anterior.

Como afirmam Laville et al. (2007) “*these socio-economic initiatives [...] are an integral part of a new political economy that recognizes the importance of the social in the economic, that makes the initiatives of civil society visible and legitimate and, more recently, that reflects citizen demands for a more responsible economy. From this perspective, the social economy is increasingly being recognized not only for its stated objectives (satisfaction of unfulfilled needs), but also for its potential for transforming our societies and our economies, including its capacity, from today, to fulfil hopes for another form of development, for another globalization*” (p. 18).

A economia social é assim definida<sup>26</sup>, de forma extensiva, como “*the set of private, formally-organized enterprises, with autonomy of decision and freedom of membership, created to meet their members’ needs through the market by providing goods and providing services, insurance and finance, where decision-making and any distribution of profits or surpluses among the members are not directly linked to the capital or fees contributed by each member, each of whom has one vote, or at all events take place through democratic and participative decision-making processes. [It] also includes private, formally-organized organizations with autonomy of decision and freedom of membership that produce non-market services for households and whose surpluses, if any, cannot be appropriated by the economic agents that create, control or finance them*” (Campos & Ávila, 2012, p. 22).

De acordo com esta definição, e de modo sintético, as organizações que compõem a economia social partilham, segundo Anheier (2005), as seguintes características estruturantes: (1) terem como objectivo prestar serviço aos respectivos membros, ou a uma comunidade alargada, com prioridade sobre quaisquer benefícios para os financiadores; (2) terem uma gestão autónoma e independente; (3) utilizarem processos de decisão democráticos; e (4) assumirem a primazia dos fins sociais face ao capital na distribuição de resultados.

---

<sup>26</sup> Trata-se da definição internacionalmente aceite e utilizada pelo INE na metodologia de elaboração da conta-satélite da economia social

Não obstante se verifique algum nível de consenso internacional com base nestas definições subsistem diferenças entre países<sup>27</sup>, uma vez que a formalização destes princípios nos enquadramentos jurídicos nacionais obedece a contextos culturais e constrangimentos específicos<sup>28</sup>, diferenças que as Nações Unidas procuraram superar pela consensualização de estruturas de classificação destinadas a viabilizar o conhecimento estatístico global da economia social, através da estruturação de uma conta-satélite, e a permitir comparações internacionais.

Assim as Nações Unidas (United Nations, 2003) publicaram dois instrumentos de classificação para a economia social – os critérios definidores das organizações não-lucrativas (NPO) e a classificação dos respectivos sectores de actividade.

Na definição dos critérios de organização não-lucrativa (NPO), seguindo a linha norte-americana, são consideradas participantes no sector não-lucrativo as organizações que: (1) sejam formalmente organizadas (tenham personalidade jurídica); (2) não tenham como objectivo a obtenção de lucro e não distribuam excedentes; (3) sejam institucionalmente separadas de qualquer instância governamental; (4) sejam autónomas na sua gestão; e (5) sejam de adesão ou filiação totalmente voluntária.

Para classificação das áreas de actuação foi produzida a *International Classification of Nonprofit Organizations* (ICNPO) (fig. 8) que identifica e desenvolve uma arborescência de 12 grupos e respectivos subgrupos (Salamon & Anheier, 1996).

Na perspectiva dos modelos organizacionais, os agentes da economia social são classificados na literatura (e.g., Arpinte et al., 2010; Borzaga & Tortia, 2007; Campos & Ávila, 2012) segundo quatro modelos principais – associações, fundações, cooperativas e mutualidades – que configuram, para além de diferenças de regime jurídico e de modelos operacionais, as diferentes “respostas” da economia social na sua vasta esfera de intervenção.

---

<sup>27</sup> Ver, como exemplo da diversidade nível europeu, os *Legal and Fiscal Country Profiles* sistematizados pelo *European Foundation Centre* ([www.efc.be](http://www.efc.be))

<sup>28</sup> Por exemplo em termos fiscais dado que são fixadas nos códigos fiscais nacionais as condições específicas que as organizações da economia social têm que reunir para terem tratamento privilegiado por acesso a benefícios fiscais específicos

Groups	Subgroups
1. Culture and Recreation	Culture and Arts/Sports/Other recreation and social clubs
2. Education and Research	Primary and secondary education/Higher education/Other education/Research
3. Health	Hospitals and rehabilitation/Nursing homes/Mental health and crisis intervention/Other health services
4. Social services	Social services/Emergency and relief/Income support and maintenance
5. Environment	Environment/Animal protection
6. Development and Housing	Economic, social and community development/Housing/Employment and training
7. Law, Advocacy and Politics	Civic and advocacy organizations/Law and legal services/Political organizations
8. Philanthropic intermediaries and voluntarism promotion	Grant-making foundations/Other philanthropic intermediaries and voluntarism promotion
9. International	International activities
10. Religion	Religious congregations and associations
11. Business and Professional associations, Unions	Business associations/Professional associations/Labour unions
12. Not elsewhere classified	Not elsewhere classified

*Fig 8 ICNPO - International Classification of Nonprofit Organizations (United Nations, 2003)*

Como sintetizam Laville et al. (2007), a dimensão de desenvolvimento social, como resposta a necessidades sociais críticas de pobreza, exclusão ou desigualdade, é assumida primordialmente por organizações não-lucrativas (NPO), na sua definição mais estrita, e fora dos mecanismos de mercado, isto é, numa base não-transaccional, constituindo o domínio de actuação das associações e das fundações, enquanto a dimensão de desenvolvimento económico, como resposta a oportunidades de criação de riqueza em situações de falha do mercado e ausência do Estado, é sobretudo organizada através de mecanismos de auto-ajuda orientados à intervenção no mercado visando a geração de benefícios para os respectivos membros, constituindo o domínio de actuação das cooperativas e das mutualidades, posicionando-se assim os vários tipos organizacionais, como propõem Borzaga e Tortia (2007), num espaço definido pelo cruzamento entre a abrangência dos objectivos de desenvolvimento social e a “intensidade” da orientação empresarial (fig. 9).

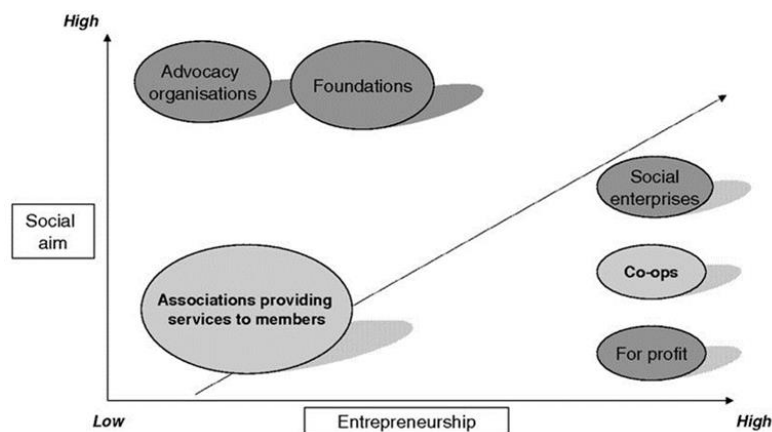


Fig 9 Classificação dos agentes da economia social (Borzaga & Tortia, 2007)

A crescente atenção dedicada ao tema da economia social nos últimos anos, quer pela academia, quer pelas instâncias políticas, decorre, para além das considerações já apontadas, da significativa expansão deste sector na maior parte dos países, ao longo do séc. XX, tendo atingido uma dimensão económica inignorável.

Basta referir, como exemplo, a situação no espaço comunitário europeu (EU-27) onde, em 2010, a economia social representava mais de 10% do total de organizações, assegurando mais de 14 milhões de empregos – 6,5% do emprego total – (Campos & Ávila, 2012) e mobilizando em 2011 mais de 103 milhões de voluntários, permanentes ou ocasionais (Eurobarometer, 2011).

No que refere à situação nacional, o regime jurídico português para a economia social foi estabelecido recentemente através da publicação da respectiva lei de bases (Lei nº30/2013 de 8 de Maio, 2013).

É definido no diploma o conceito de economia social como “o conjunto de actividades económico-sociais [que] têm por finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer directamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes” (art.2º), actividades que deverão obedecer a um conjunto de princípios orientadores (art.5º) – genericamente em linha com os princípios internacionalmente aceites e deixando uma significativa margem de flexibilidade quanto à questão da aplicação dos excedentes de exploração ao definir “a afectação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e

do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada” (art.5º, alínea g).

O diploma define igualmente (art.4º) a tipologia de entidades que integram a economia social – cooperativas, associações mutualistas, misericórdias, fundações, outras instituições particulares de solidariedade social (IPSS), associações e outras entidades enquadráveis no sector cooperativo e social<sup>29</sup>.

Define-se pois nestas três dimensões estruturantes – delimitação conceptual, princípios e agentes – o referencial jurídico nacional para a economia social.

A respectiva caracterização e avaliação da relevância no contexto do país são suportadas pela criação de uma conta satélite para a economia social no sistema estatístico nacional (art.6º) cujos resultados publicados mais recentes são os referentes ao ano de 2010 (INE, 2013).

Esses resultados descrevem-nos uma economia social com expressão já significativa na economia nacional (fig. 10), composta por 55.383 organizações, assegurando 5,5% do emprego total remunerado (226.000 ETC<sup>30</sup>), gerando 2,8% do VAB<sup>31</sup> nacional total e mobilizando um potencial de voluntariado significativo, com 11,5% da população maior de 15 anos a participar, em 2012, em pelo menos uma acção de voluntariado (1.040.000 pessoas)<sup>32</sup>.

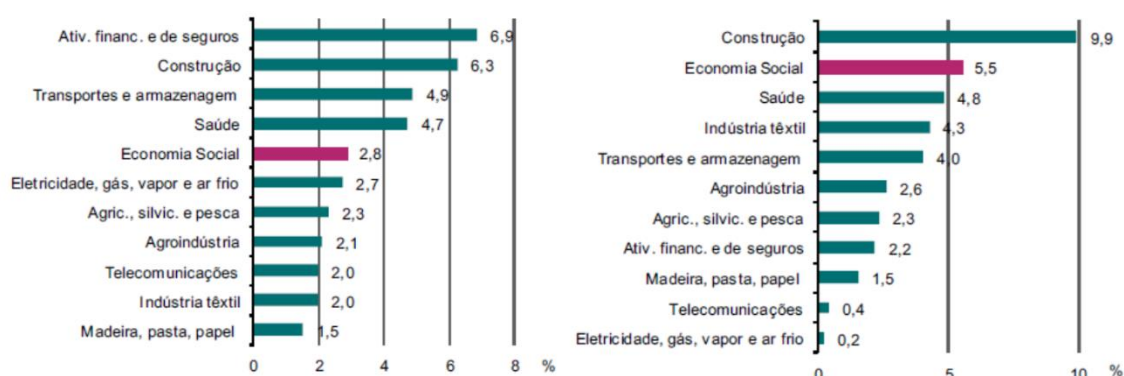


Fig 10 Peso comparativo da economia social no VAB e no emprego nacionais em 2010 (INE, 2013)

<sup>29</sup> De acordo com as definições do nº4 do art.82º da Constituição da República Portuguesa

<sup>30</sup> Equivalente em empregos a tempo completo (ETC) das horas de trabalho reportadas

<sup>31</sup> Definido como “o resultado líquido da produção avaliada a preços de base e diminuída do consumo intermédio avaliada a preços de aquisição” (INE, 2013, p. 91)

<sup>32</sup> Quando considerada a valorização do trabalho voluntário, o contributo da economia social no VAB nacional é incrementado de 1 pp atingindo 3,8% (INE, 2013)

Em termos internacionais, as comparações disponíveis (e.g., INE, 2013; Salamon et al., 2012, 2013) dão-nos, contudo, uma imagem da economia social nacional como tendo uma expressão menos desenvolvida do que a evidenciada pelas suas principais congéneres europeias, com menor peso na economia e gerando menos emprego, aparentemente por apresentar uma menor expressão nos sectores cooperativo e mutualista, por ser mais dependente de subsídios governamentais, evidenciando menor nível relativo de receitas próprias e de doações, embora aproximando-se dos valores médios na representatividade relativa das áreas de intervenção.

Tais constatações de comparações internacionais reflectem características culturais, de base nacional, particularmente na dimensão individualismo/colectivismo (fig 11), como a caracterizou Hofstede<sup>33</sup>, com as sociedades individualistas a apresentar comportamentos dominantes de inovação, pela convicção assumida da responsabilidade dos indivíduos na resolução dos problemas, em contraste com as sociedades de baixa intensidade individualista (< 50) que colocam a iniciativa nas instituições, nas redes de proximidade e no papel solidário e redistributivo do Estado, diferenças que inevitavelmente influenciam a expressão nacional do tecido organizacional da economia social.

---

<sup>33</sup> A dimensão individualismo/colectivismo é uma das cinco dimensões caracterizadoras das culturas nacionais segundo o modelo de Hofstede – as restantes dimensões são: distância do poder, feminilidade/masculinidade, aversão à incerteza e orientação curto/longo prazo (*Hofstede's cultural dimensions* em <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>). A designação de colectivista não corresponde a qualquer conceito económico de inspiração marxista antes refere à noção sociológica da importância estruturante, numa determinada sociedade, da intensidade do sentido de pertença e lealdade a grupos sociais (dimensão de independência emocional e autonomia individual – grau de interdependência que a sociedade mantém entre os seus membros). O perfil completo da sociedade portuguesa, segundo este modelo, está disponível em <http://geert-hofstede.com/portugal.html>

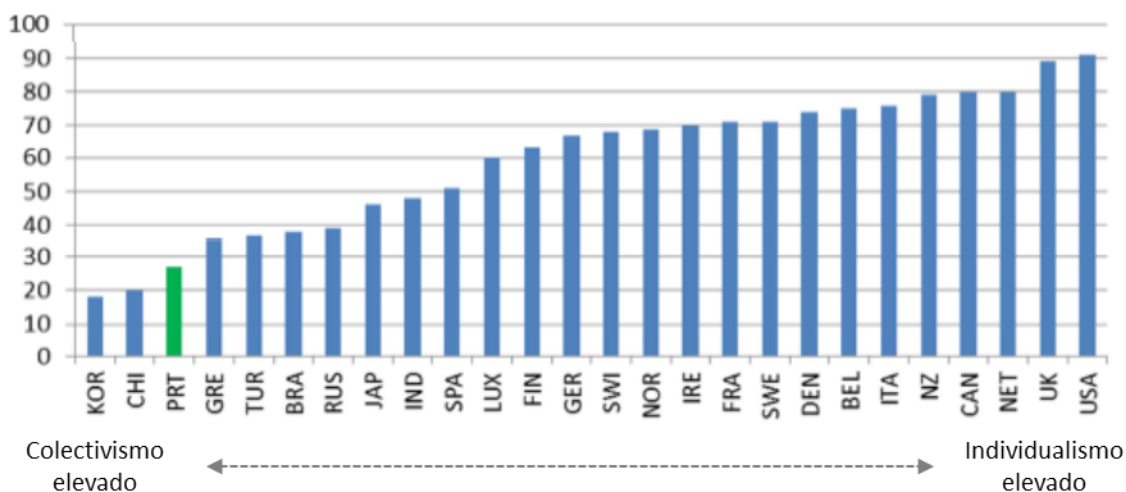


Fig 11 Índice de individualismo de Hofstede (Tavares, 2014)

Finalmente, retêm-se, por mais relevantes na caracterização do contexto nacional, a estrutura do sector por tipologias organizacionais e a respectiva distribuição por áreas de intervenção (fig. 12) evidenciando a concentração na tipologia “associação” e a área da “cultura, desporto e recreio” como dominante.

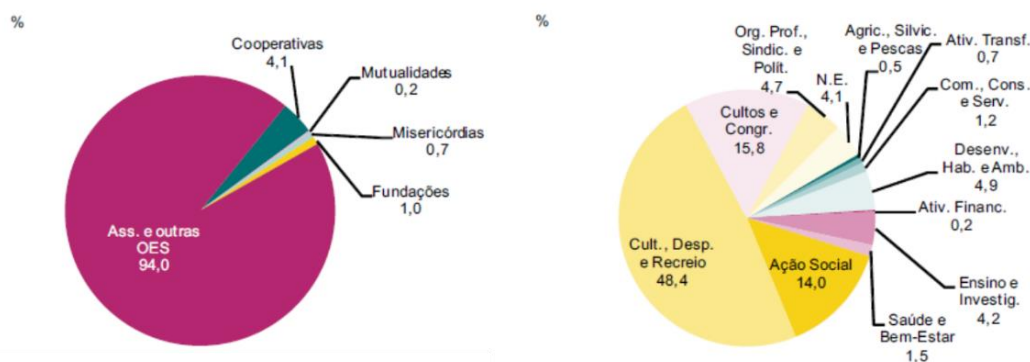


Fig 12 Distribuição das entidades por tipo e sector principal de actuação em 2010 (INE, 2013)

Esta imagem é contudo corrigida, quando se utiliza o VAB como métrica (fig. 13), para uma visão mais próxima da percepção pública de um sector centrado na acção social e no qual a granularidade micro do tecido associativo o faz perder peso relativo face à maior escala das entidades das restantes tipologias.



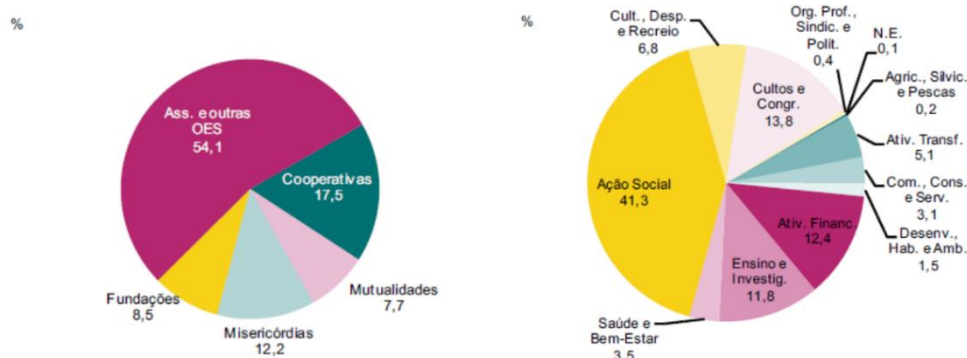


Fig 13 Decomposição do VAB por tipo de entidade e sector principal de actuação em 2010 (INE, 2013)

É este o contexto de referência indispensável à compreensão, que adiante se desenvolverá, do crescente foco nas questões da *governance* destas organizações e no enquadramento das fundações privadas instituídas como veículos de projecção das empresas na área da intervenção da economia social.

### 3.2 As fundações como instrumentos de intervenção das empresas na economia social

No contexto do tecido organizacional da economia social as fundações correspondem, consensualmente, à tipologia mais próxima do ideal filantrópico da colocação de recursos privados ao serviço da sociedade por serem “*private institutions for public benefit and beholden to neither market expectations nor the democratic process, but in command of their own assets, [enjoying] significant independence [as] typically self-supported by endowment income, foundations and their trustees are usually bound only by the donor’s will, as laid down in the charter [...] within the constraints of the overall legal and regulatory framework*” (Anheier, 2005, p. 301; 317).

Estas características são reforçadas na respectiva definição, internacionalmente aceite, divulgada pelo *European Foundation Centre* (EFC): “*public-benefit foundations are asset-based and purpose driven. They have no members or shareholders and are separately constituted non-profit bodies. Foundations focus on areas ranging from the environment, social services, health and education, to science, research, arts and culture. They each have an established and reliable income source, which allows them to plan and carry out work over*

*a longer term than many other institutions such as governments and companies*”<sup>34</sup>; definição que, para além de salientar a diversidade de áreas de intervenção, coloca a ênfase, apropriadamente, em dois aspectos fundamentais da forma organizacional de fundação – a sustentabilidade assente numa dotação patrimonial, garante de independência de acção por não condicionamento por dependência de doações de terceiros, e sentido de missão de longo prazo, garante de independência da transitoriedade da esfera pública, condicionada pelos ciclos políticos, e da da esfera económica pela menor exposição aos ciclos do mercado.

Do ponto de vista taxonómico as fundações apresentam, de acordo com Anheier (2005), características particulares no contexto das formas organizacionais da economia social:

(1) não possuem base associativa (*non-membership based*); (2) são essencialmente privadas<sup>35</sup>; (3) com autonomia de gestão; (4) sem fins lucrativos e sem distribuição de resultados; e (5) destinadas a servir fins sociais, distintos dos respectivos instituidores.

São classificáveis de acordo quer com a tipologia do modelo de actuação – por financiamento de outras entidades ou programas (*grant-making foundations*) ou gerindo directamente programas próprios (*operating foundations*) –, quer pela natureza do instituidor – fundações independentes, empresariais, comunitárias ou governamentais.

Embora se verifiquem, como seria expectável, diferenças entre os enquadramentos nacionais (Arpinte et al., 2010) e quanto aos tipos dominantes, como resultado dos diferentes processos históricos de desenvolvimento e expressão da sociedade civil e do maior ou menor desenvolvimento das funções do “Estado social”, Anheier (2005) salienta uma predominância da tipologia *grant-making* nos países anglo-saxónicos (representando cerca de 90% nos Estados Unidos em 2001) enquanto na Europa, à excepção do Reino Unido e da Holanda, são na generalidade dominantes as *operating foundations*, com alguma expressão de abordagens híbridas conciliando características de actuação de ambos os modelos.

Do ponto de vista histórico (e.g., Anheier, 2005; Borzaga & Tortia, 2007; Campos & Ávila, 2012) a doação de património pessoal para financiar apoios aos mais desfavorecidos tem raízes ainda na Antiguidade Clássica e expressão significativa na Europa, a partir da Idade Média, através das instituições assistencialistas de carácter religioso ou corporativo, e, embora o seu

---

<sup>34</sup> Conforme [www.efc.be/programmes\\_services/resources/Pages/Foundations-FAQ.aspx](http://www.efc.be/programmes_services/resources/Pages/Foundations-FAQ.aspx) em 2.Jan.2015. Esta definição está igualmente na base dos contributos para a formalização de um estatuto europeu para as fundações do espaço da União Europeia com o objectivo de estimular a dimensão de mercado único também no domínio da economia social (Comissão Europeia, 2012a)

<sup>35</sup> Embora em certos ordenamentos jurídicos, como no português, sejam previstas fundações públicas

desenvolvimento tenha sido fortemente determinado pela turbulência dos processos históricos de transformação social e política que foram conformando, ao longo dos séculos, a Europa tal como hoje a reconhecemos, manteve-se contudo a orientação à prestação directa de serviços sociais, expressa na dominância actual das *operating foundations*.

Nos Estados Unidos a expansão das fundações dá-se sobretudo a partir do início do séc. XX, com forte impulso pela emergência das grandes fundações filantrópicas (e.g., fundações como a Carnegie ou a Rockefeller) com uma orientação marcadamente redistributiva como “*unique American answer to the problem of excess wealth in a society with limited income redistribution [not adopting] the more traditional charity approach of directly addressing social and other public problems, but aimed at exploring the causes of such problems systematically with the aim of generating long-term solutions rather than just alleviating existing problems*” (Anheier, 2005, p. 303), perspectiva que justificará a dominância da tipologia *grant-making* e o seu posicionamento na vanguarda da filantropia estratégica, influenciando significativamente a concepção contemporânea de fundação.

A expressão actual das fundações no tecido organizacional da economia social é sobretudo resultado do movimento de expansão iniciado após a 2ª guerra mundial, quer pela mobilização solidária de esforços na reconstrução europeia, quer em resultado da acumulação de riqueza ao longo do período de expansão económica e estabilidade política que lhe sucedeu.

Esta tendência terá conhecido alguma aceleração a partir das últimas décadas do séc. XX, quer nos Estados Unidos, quer na Europa, onde, em países como Portugal e Espanha, ainda segundo Anheier (2005), devido aos estímulos decorrentes da revisão dos enquadramentos legais nacionais, se produziu um verdadeiro *boom* estimando-se que 56% das fundações portuguesas e 90% das fundações culturais e 70% das fundações educacionais espanholas tenham sido instituídas após 1980, variando as motivações para a respectiva instituição entre o genuíno impulso filantrópico, a institucionalização de processos tradicionais de intervenção social, as abordagens instrumentais baseadas na realização de benefícios fiscais, a pressão dos pares ou a projecção social de imagem pública de prestígio pessoal ou familiar.

No que refere à tipificação pela natureza do instituidor a informação disponível, na perspectiva relevante para o ponto de vista da dissertação, indicia que as fundações instituídas por empresas, embora com visibilidade pública, constituem, contudo, um segmento reduzido no universo das fundações (e.g., nos Estados Unidos, em 2001, representavam apenas 3,5% das fundações correspondendo a 3,3% dos activos totais (Anheier, 2005)), não obstante, pelas suas

características organizacionais e pelos estímulos fiscais concedidos na maior parte dos países<sup>36</sup>, ao abrigo quer de regimes específicos de mecenato, quer de regimes próprios de isenções fiscais para as NPO, esta tipologia se revelar particularmente atractiva para a intervenção social das empresas através da constituição de veículos instrumentais para operacionalização de estratégias de longo prazo no domínio da responsabilidade social.

Focando a situação portuguesa, o ordenamento jurídico nacional das fundações consubstancia-se na respectiva lei de bases (Lei nº24/2012 de 9 de Julho, 2012) que, no nº1 do art.3º, estabelece que *“a fundação é uma pessoa colectiva, sem fim lucrativo, dotada de um património suficiente e irrevogavelmente afectado à prossecução de um fim de interesse social”* clarificando no nº 2 o conceito de fim de interesse social como *“aqueles [fins] que se traduzem no benefício de uma ou mais categorias de pessoas distintas do fundador, seus parentes e afins, ou de pessoas ou entidades a ele ligadas por relações de amizade ou de negócios [...]”*, definição que se completa com a enumeração do conjunto de áreas de intervenção<sup>37</sup> consideradas admissíveis.

No que refere à tipificação das fundações, na perspectiva do direito, a lei de bases define, no art.4º, três tipos: (1) as fundações privadas, criadas por uma ou mais pessoas de direito privado que tenham sobre ela uma influência dominante<sup>38</sup>; (2) as fundações públicas de direito público, criadas exclusivamente por pessoas colectivas públicas; e (3) as fundações públicas de direito privado, criadas por pessoas colectivas públicas e pessoas de direito privado, desde que aqueles detenham uma influência dominante.

São ainda definidos regimes especiais para as fundações de solidariedade social<sup>39</sup>, às quais se aplica o estatuto das instituições particulares de solidariedade social (IPSS), para as fundações de cooperação para o desenvolvimento, às quais se aplica o estatuto da organizações não-governamentais de cooperação para o desenvolvimento (ONGD) e para as fundações de ensino superior privado, às quais se aplica o regime jurídico das instituições de ensino superior.

---

<sup>36</sup> No caso português o princípio de tratamento fiscal privilegiado é assumido no art.11º da Lei nº 30/2013, de 8 de Maio, tendo concretização detalhada quer no Estatuto do Mecenato, inicialmente aprovado pelo Decreto-Lei nº 74/99, de 16 de Março, quer pelo Estatuto dos Benefícios Fiscais, aprovado pelo Decreto-Lei nº 215/89, de 1 de Julho, na redacção dada pelo Decreto-Lei nº 108/2008, de 26 de Junho, nos seus artigos 61º a 66º

<sup>37</sup> Alíneas a) a y) do nº 2 do art.3º da Lei de bases

<sup>38</sup> Considera a lei existir influência dominante por parte de um instituidor, ou grupo de instituidores, sempre que exista, por parte destes, afectação exclusiva ou maioritária dos bens que integram o património financeiro inicial da fundação ou o direito de designar ou destituir a maioria dos titulares do órgão de administração (alíneas a) e b) do nº 2 do art.4º da Lei de bases

<sup>39</sup> Fundações que prosseguem um ou mais dos objectivos definidos nas alíneas a), e), g), j), r), t), v), w) e x) do nº 2 do art.3º da Lei de bases

A conta satélite da economia social em 2010 (INE, 2013) caracteriza-nos um universo de 537 fundações de direito privado como maioritariamente dedicadas à acção social (fig. 14) embora na decomposição do contributo para o VAB o segmento “cultura, desporto e recreio”, no qual se enquadra o universo de estudo, se revele o mais significativo.

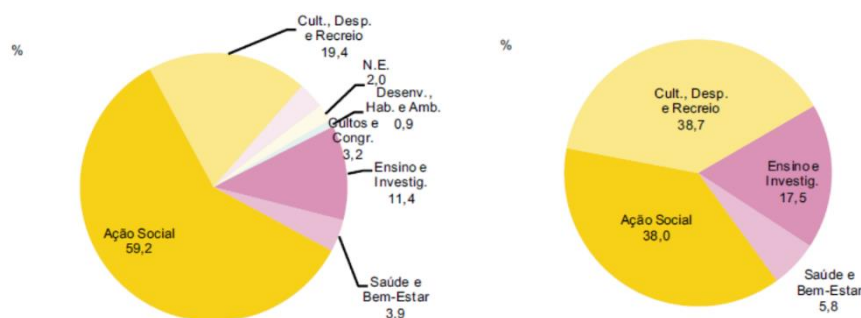


Fig 14 Distribuição das Fundações e VAB por actividade em 2010 (INE, 2013)

Na aproximação ao segmento relevante para a dissertação – fundações privadas, instituídas por empresas e com elas publicamente identificáveis, dedicadas maioritariamente à arte e cultura – o detalhe da conta satélite não nos permite aprofundar qualquer caracterização adicional aproximativa quer pela não segmentação das entidades por tipologia de instituidor, quer pela não desagregação do segmento “cultura, desporto e recreio”.

Contudo, recorrendo às conclusões do censo às fundações determinado pela Lei nº1/2012, de 3 de Janeiro, objecto de relatório governamental (SEAP, 2012) e publicadas pela Resolução do Conselho de Ministros nº 79-A/2012 de 25 de Setembro, o universo identificado de 558 fundações<sup>40</sup> que, expurgadas as fundações de origem canónica ou de confissões religiosas, se reduziu a um sub-universo de avaliação de 401, permite-nos uma maior aproximação, desde logo quer quanto à tipificação na perspectiva do regime legal (fig. 15), que confirma a dominância das fundações de natureza privada e o carácter residual do modelo público-privado, quer quanto à representatividade do foco assistencial com 46,4% das fundações classificadas como IPSS.

<sup>40</sup> Embora se estime o total de fundações na ordem das 800 (e.g., Anheier, 2005; European Foundation Centre (www.efc.be),2014; SEAP, 2012) foi considerado no relatório (SEAP, 2012) que a diferença para o número de fundações identificadas no censo (558) corresponderia a entidades sem actividade, aceitando-se assim corresponderem as identificadas ao universo real das fundações objectivamente activas

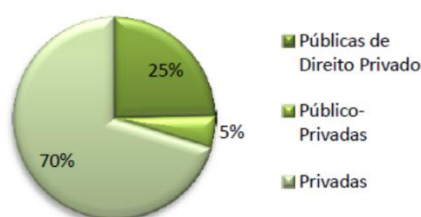


Fig 15 Tipologia das fundações (SEAP, 2012)

Das 227 fundações não-IPSS, reconhecida a insuficiência de informação sobre 37 fundações, indício provável de inactividade, foram avaliadas 190 fundações de que resultou uma lista final de 92, publicada como anexo II à referida RCM nº 79-A/2012, de 25 de Setembro, com recomendação de manutenção sem alterações, assumindo-se, com esta recomendação, estarem em conformidade com a lei e, ou não receberem qualquer apoio estatal ou, recebendo, o Estado aceitar manter o nível de financiamento.

Compulsada a lista identificam-se apenas 11 fundações instituídas por empresas privadas, e com elas identificadas pela sua designação, representando cerca de 2,15% do universo inicial das 558 fundações consideradas no censo, o que confirma, também em Portugal, o carácter residual desta tipologia de fundações.

Tendo o estudo sido exaustivo<sup>41</sup>, e pelas características acima referidas, esta lista de 11 fundações (fig. 16) corresponderia assim ao universo das fundações instituídas por empresas privadas como veículos, dotados de autonomia administrativa e capacidade financeira, para operacionalização da respectiva estratégia de intervenção social, numa linha de abordagem de visibilidade pública de práticas “explícitas” de responsabilidade social.

<sup>41</sup> A Resolução do Conselho de Ministros refere terem respondido ao censo, em 2012, 558 fundações, número marginalmente superior às 537 consideradas em 2010 pelo INE na conta-satélite da economia social, pelo que, atendendo a que a resposta ao censo era obrigatória sob pena de sancionamento, se considera aceitável o princípio de que a informação divulgada corresponde ao universo das fundações activas

Fundação	Sector de actividade do insittuidor	Tipologia dominante
Fundação AstraZeneca	Indústria farmacêutica	Grant-making
Fundação Bial	Indústria farmacêutica	Grant-making
Fundação Caixa Agrícola de Leiria	Banca	Grant-making
Fundação EDP	Energia	Operating
Fundação Galp Energia	Energia	Grant-making
Fundação GlaxoSmithKline	Indústria farmacêutica	Grant-making
Fundação Merck, Sharp&Dohme	Indústria farmacêutica	Grant-making
Fundação Millennium BCP	Banca	Grant-making
Fundação PLMJ	Serviços jurídicos	Operating
Fundação Portugal Telecom	Telecomunicações	Híbrida
Fundação Vodafone Portugal	Telecomunicações	Grant-making

Fig 16 Fundações empresariais (SEAP, 2012)

Desta lista resultam duas constatações: (1) a dominância do modelo *grant-making* face ao modelo *operating*, evidenciando uma prática, de ênfase mecenática, baseada na concessão de apoios financeiros, instituição de prémios, concessão de bolsas de estudo e financiamento de projectos de investigação; e (2) a presença de instituidores apenas de segmentos empresariais em relação aos quais a opinião pública exprime reservas quanto a um comportamento socialmente responsável – grandes empresas e sectores com histórico discutível de respeito pelos direitos do consumidor ou pelo ambiente (Banca, Energia, Farmacêuticas e Telecomunicações), como se constata dos baixos níveis de aprovação social desses sectores evidenciados pelas respostas dos cidadãos europeus inquiridos pelo Eurobarometer (2013) sobre a respectiva percepção (fig. 17) dos comportamentos empresariais como socialmente responsáveis.

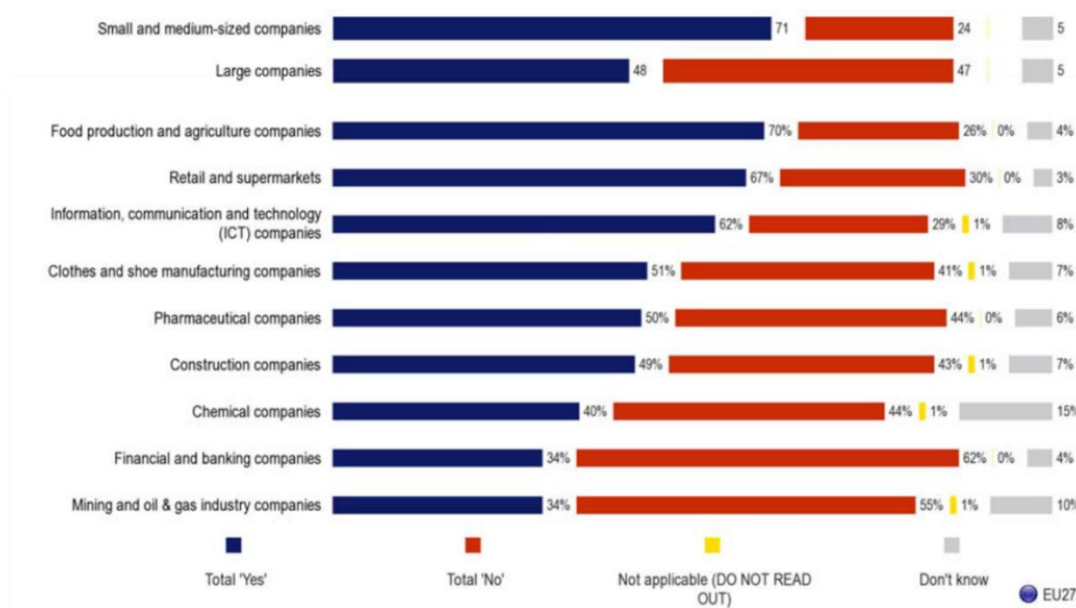


Fig 17 Actuam as empresas de modo socialmente responsável? - Percepção pública (Eurobarometer, 2013)

Esta última constatação poderá ainda ser interpretada na linha de explicitação pública de responsabilidade social como mecanismo de política de gestão da reputação e preservação de capital-marca, reforçando deste modo uma das perspectivas abordadas no capítulo anterior.

### 3.3 A relação das empresas com a arte e a cultura

O desenvolvimento da relação das empresas com o mundo da arte e da cultura<sup>42</sup>, e a extensão dessa relação à respectiva intervenção na sociedade através de fundações empresariais, é, seguramente, de percepção complexa, por multidimensional, e inelutavelmente incompleta, razão pela qual se procurará enquadrar o tema nas suas grandes linhas de definição, enquanto nexos de compreensão das motivações subjacentes à instituição destas organizações.

<sup>42</sup> Para uma discussão abrangente das múltiplas dimensões conceptuais de cultura, instrumentais na discussão das relações entre cultura e economia, tomou-se como referência de base Tavares (2014).

Utiliza-se como subjacente à exposição do tema o conceito de cultura como fluxo, isto é, como processo de transformação criativa gerador ou veiculador de significados simbólicos, expresso em processos de produção cuja base é formada por ideias (Tavares, 2014).

Convirá ter igualmente presente o conceito polissémico da palavra “cultura”, como esclarece Vilar (2007): “podemos assinalar três sentidos subjacentes à palavra “cultura”: a cultura enquanto formação ou educação, “bildung”, a cultura enquanto identidade de um grupo ou civilização, “kultur”, e, finalmente, a cultura enquanto conjunto dos produtos do tríptico Artes/Humanidades/Ciência” (p. 133).



Do ponto vista civilizacional, o processo de globalização do capitalismo, com a planetarização do mercado como cultura global geradora de um novo cosmopolitismo, deu origem, segundo Lipovetsky e Juvin (2011), à era da cultura-mundo “[...] *quando a economia se torna cultura e quando o cultural penetra no comércio [transcendendo] não somente os particularismos das culturas locais mas também as antigas dicotomias que distinguiam produção e representação, criação e indústria, alta cultura e cultura comercial, imaginário e economia, vanguarda e mercado, arte e moda [...]*” (p. 17), uma era na qual “*a cultura não é somente uma super-estrutura sublime de signos, ela remodela o universo material da produção e do comércio [...] as marcas, os objectos, a moda, o turismo, o habitat, a publicidade, tudo tende a tomar um matiz cultural, estético e semiótico*” (p. 16).

Na cultura-mundo “*já não estamos na ordem nobre da cultura definida como via do espírito, estamos no “capitalismo cultural” em que as indústrias da cultura e da comunicação se impõem como instrumentos de crescimento e motores da economia, [estamos] num mundo no qual as operações culturais têm um papel cada vez mais crucial no próprio mundo comercial através do design, da estética, dos criativos de todo o género [...]*” (p. 16), estamos assim, sem dúvida, numa nova simbiose entre Economia e Cultura (Tavares, 2014) marcada pelo paradigma do efêmero e dominada pela “[...] *dinâmica da fluidificação intensiva da era hipermoderna, [na qual] a produção, o consumo, a distribuição, a comunicação em matéria estética transformam-se non-stop*” (Lipovetsky & Serroy, 2014, p. 60).

É também nesta cultura-mundo que o universo da arte se converte em *art business* suportado num *star-system* pois “*o tempo já não é o de ir em busca da glória imortal, mas o do reconhecimento imediato, em busca da celebridade mediática e do sucesso comercial. A ambição revolucionária deu lugar às estratégias de promoção [e] vedetização [...] num mundo em que as fronteiras da arte e da moda, da vanguarda e do comercial se diluem cada vez mais [e] as obras contemporâneas se impõem como produtos de investimento e operações de especulação*” (Lipovetsky & Juvin, 2011, pp. 32-33) numa inegável convergência com o mercado do luxo.

Esta cultura-mundo, que tem como princípios organizadores (Lipovetsky & Juvin, 2011) o mercado, o consumismo, a tecnociência, a individualização, as indústrias culturais e de comunicação, é alimentada, segundo Lipovetsky e Serroy (2014), por um “capitalismo artístico”, ou “capitalismo estético”, caracterizado “*pelo peso crescente dos mercados da sensibilidade e do design process, por um trabalho sistemático de estilização dos bens e dos*

*lugares comerciais, de integração generalizada da arte, do look e do afecto no universo consumista*” (p. 16), numa autêntica engenharia do encantamento, em que a abordagem do *design* ultrapassa o seu ideal original de racionalidade funcional para se aplicar aos cinco sentidos na produção de experiências holísticas, sensitivas e emocionais, autênticas assinaturas sensoriais das marcas, na afirmação de uma nova economia da experiência.

Como aponta Tavares (2014): “*A penetração de um produto no mercado depende cada vez mais de uma rede complexa de significados culturais e simbólicos associados à experiência que o produto é capaz de criar para o cliente*” (p. 54).

A arte contemporânea alia-se assim ao *design* para criar envolventes sensoriais e simbólicas de experiências de consumo: “*Depois da arte-para-os-deuses, da arte-para-os-príncipes, e da arte-pela-arte, estamos agora na arte-para-o-mercado que triunfa*” (Lipovetsky & Serroy, 2014, p. 32).

Este processo de transformação das relações entre cultura e economia é caracterizável, no tempo, por uma sucessão de paradigmas da relação mútua (fig. 18) – cultura 1.0, 2.0 e 3.0 – propostos por Sacco (2011) que designa o estádio actual como “cultura 3.0”, uma designação indiscutivelmente marcada pelo léxico tecnológico, como uma fase de transição na qual se estabelece uma forte ligação entre a produção cultural e os sectores empresariais de base criativa (e.g., arquitectura, moda, design, publicidade) suportada por desenvolvimentos tecnológicos, característicos da sociedade da informação, fortemente expansivos das capacidades de produção e consumo de cultura, erodindo as fronteiras entre produção e consumo de conteúdos, e multiplicando os canais de distribuição (e.g., plataformas abertas, redes sociais).

Esta fase sucede a um longo processo histórico que ganha identidade na fase “cultura 1.0”, característica das sociedades pré-industriais, como componente distintiva no processo de formação e consolidação de elites, e a estas limitada, com a produção artística sem existência autónoma como sector nem inserida em mecanismos de mercado, antes baseada exclusivamente num sistema de mecenato e doação, da qual se evolui para a fase “cultura 2.0”, identificada com a emergência da revolução industrial e marcada pelo alargamento da circulação social da produção cultural e democratização da respectiva acessibilidade e fruição, de que resultou o estabelecimento de uma identidade das actividades culturais e criativas como sector e a emergência de um mercado com significado económico, com o sistema de mecenato a transitar da esfera das elites para a esfera pública.

A emergência da noção de públicos na cultura 2.0 torna-se central à cultura 3.0.

	Cultura 1.0	Cultura 2.0	Cultura 3.0
<b>Ricos e Poderosos</b>	Mecenas e audiência	Papel singular independente, ainda relevante	Ainda relevante
<b>Massas</b>	Ausentes	Torna-se uma audiência importante	Torna-se produtora e audiência
<b>Estado</b>	Maioritariamente ausente	Torna-se um mecenas importante	Perde relevância
<b>Artistas</b>	Poucos e raros	Cada vez mais	Todos (ou não?)
<b>Tecnologia</b>	Maioritariamente manual e idiossincrática	Tecnologias para difusão em massa, tecnologias onerosas na produção	Tecnologias acessíveis para produção e difusão em massa
<b>Valores Omnipresentes</b>	Prestígio, estatuto e reputação da elite, conformidade com felicidade após a morte	A nação, o Estado, o cidadão, conformidade com grande número de valores de grupo	O cosmopolita na aldeia global, liberdade de criação e expressão
<b>Sector Económico</b>	Agricultura, algum comércio	Indústria, agricultura em declínio, crescimento do mercado	Serviços, desindustrialização

Fig 18 Contextos de relação entre cultura e economia segundo Pier Luigi Sacco (Tavares, 2014)

Esta relação simbiótica entre cultura e economia na cultura-mundo marca também a emergência de uma atitude analítica na identificação e quantificação tentativas dos *outputs* da cultura cuja densa teia de efeitos, e significativa intangibilidade, tem constituído tema de debate.

A síntese proposta por Tavares (2014) (fig. 19) deixa clara a abrangência e complexidade de avaliação objectiva da diversidade de *outputs* e de aproximação à quantificação dos impactos (*outcomes*), entendidos como efeitos sociais de longo prazo.

Estabelece, contudo, uma clara segmentação dos *outputs* entre materiais, de expressão económica tangível, e imateriais, expressáveis em transformações no capital de crenças e convenções sociais convertíveis em atitudes, práticas e conhecimentos com impacto nas escolhas e na sustentabilidade de resultados sociais, e da interacção sistémica entre estes na produção de impactos sociais de longo prazo como dimensão fulcral de avaliação.

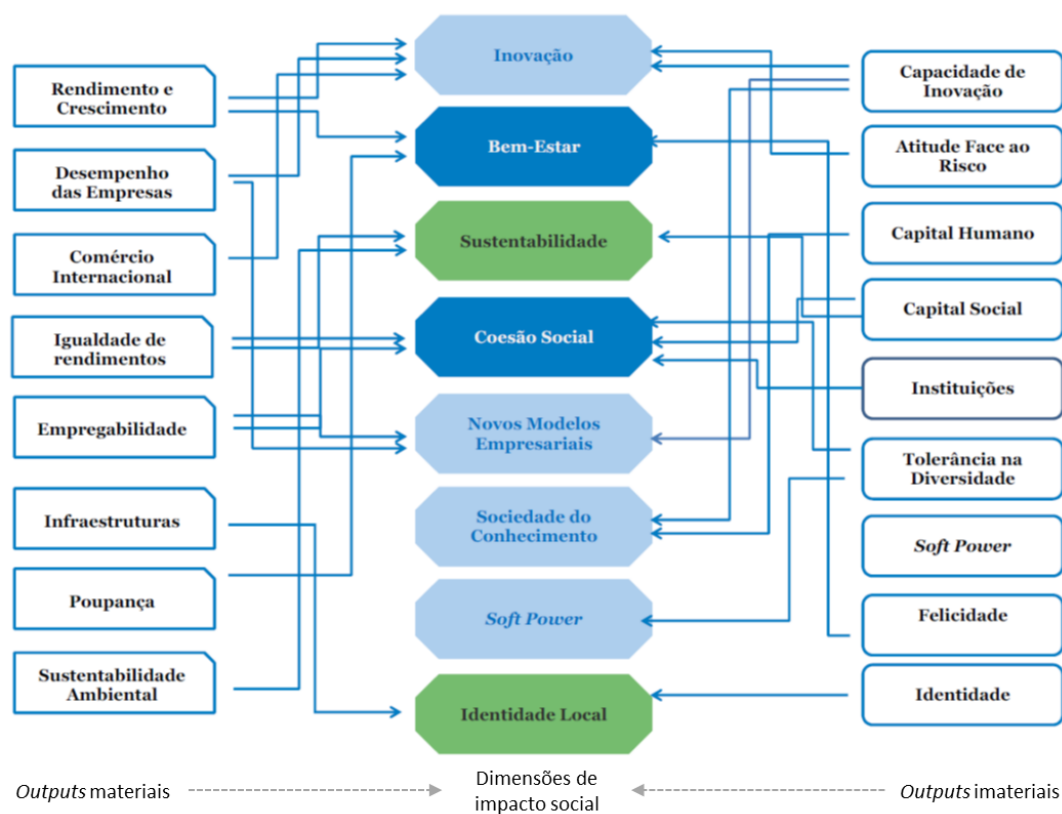


Fig 19 Síntese dos outputs e impactos da cultura (Tavares, 2014)

É sobretudo o debate focado nos efeitos sociais (e.g., Carnwath & Brown, 2014; Mowlah, Niblett, Blackburn, & Harris, 2014) que tem conformado a discussão de opções estratégicas e respectiva avaliação no domínio das políticas públicas para as artes e cultura, numa linha também “inspiradora” da emergência das abordagens filantrópicas de *impact investment* discutidas no capítulo anterior.

Não obstante a longa e rica tradição ocidental de reflexão filosófica sobre arte e sociedade (e.g., Belfiore & Bennett, 2007; Vuyk, 2010) – das tradições instrumentais, “negativa” (platónica) e “positiva” (aristotélica), à tradição “autónoma” da “arte pela arte” (derivada da estética Kantiana) – o debate público das últimas duas décadas tornou-se fortemente redutor ao centrar-se sobretudo no modelo de justificação do financiamento público das artes, numa crescente pressão de racionalidade económica e de métricas de *value-for-money* na aplicação de recursos financeiros públicos, em conjunturas de crescente austeridade e forte escrutínio público, constatando-se que “[...] the versions of the civilising, humanising, healing and educational powers of the arts, as articulated in policy documents over the last twenty years, have become

*detached from the complex intellectual traditions that gave rise to them[...]*” (Belfiore & Bennett, 2007, p. 148).

O debate no domínio das políticas públicas no domínio das artes e cultura (Gilmore, 2014), que incontestavelmente condiciona o comportamento de todos os restantes actores do ecossistema, é polarizado pela, aparentemente subtil, diferenciação de impactos entre *living standards* e qualidade de vida, ou, mais concretamente, entre as condições materiais de existência (e.g., estrutura de rendimentos, carga fiscal, benefícios sociais, emprego) e as condições de “bem-estar” social (e.g., padrões de ocupação, demografia e etnicidade, educação e saúde, ambiente urbano e qualidade habitacional, acesso a equipamentos, percepções e condições de participação na vida da comunidade), debate que envolve, numa perspectiva ampla, a política cultural como dimensão activa não só de progresso económico, através das designadas indústrias criativas<sup>43</sup>, mas, significativamente, de progresso social “[as] arts have the capacity to engage people and transform their thinking and their behaviour [contributing] to properties such as active citizenship, resilience, self-esteem, self-control and empathy, which in turn may improve health, wellbeing and social justice outcomes[...]” (Gilmore, 2014, p. 20).

Existe ainda, subjacente a este debate, uma outra dimensão relevante de mudança política a considerar e que se consubstancia no continuado recuo da intervenção directa, operacional, dos Estados, com redução de dotações orçamentais e o seu progressivo “entrincheiramento” na função de indutores de estímulos através das políticas públicas, da discriminação positiva do mecenato e das profissões artísticas, da concessão discricionária de subsídios e de iniciativas de regulação.

Este posicionamento do Estado deu um renovado impulso à discussão das questões relativas à orientação aos impactos e respectiva avaliação, critérios que se tornaram centrais aos processos de decisão na atribuição de subsídios e na aprovação de projectos com financiamento público, impulso que rapidamente contaminou as instituições privadas de orientação *grant-making* (Brest, 2012) e está na base da emergência da filantropia estratégica já caracterizada no capítulo anterior.

Embora se constate que *“funders, nonprofit executives, and policy makers are very enthusiastic about measuring social value, alas, they cannot agree on what it is, let alone how to assess it. Their main obstacle is assuming that social value is objective, fixed and stable [...]*” (Mulgan,

---

<sup>43</sup> No caso português a relevância económica das indústrias criativas está detalhadamente documentada em Mateus (2010, 2013)

2010, p. 38) tem, indiscutivelmente, sido conduzido um significativo esforço de investigação para elaboração de metodologias e ferramentas que permitam conduzir avaliações no terreno, com algum grau de consistência teórica e utilidade prática, sendo abundantes as fontes disponíveis (e.g., Aspen Institute, s.d.; Carnwath & Brown, 2014; Chappell & Knell, 2012; Gopalakrishnan, Preskill, & Lu, 2013; Guetzkow, 2002; Hehenberger, Harling, & Scholten, 2013; Keaney, 2006; Khandker, Koolwal, & Samad, 2010; Lim, 2010; Mulgan, 2010; Tavares, 2014).

É imprescindível salientar, nesta linha, a recente divulgação pública de uma proposta de linhas de orientação (GRAIS, 2015) elaborada voluntariamente por um conjunto de entidades nacionais da economia social, iniciativa que constitui um passo significativo na capacitação de gestão, transparência de actuação e maturidade do sector<sup>44</sup>.

O recuo progressivo do Estado no domínio das artes e da cultura, evidente nos últimos anos por toda a Europa<sup>45</sup>, tem sido “compensado” com a criação de quadros regulamentares favoráveis à intervenção activa da iniciativa privada e dos actores da sociedade civil bem como de mecanismos de articulação, convergência e sustentabilidade de iniciativas público-privadas.

Não obstante o seu interesse e relevância este debate é aqui apenas a florado como variável significativa da envolvente contextual em que as empresas desenvolvem as suas iniciativas no domínio da arte e da cultura dado que, inequivocamente, a orientação do debate contamina, pelo peso institucional, os processos de decisão e as opções no ambiente empresarial.

É pois neste universo de pervasividade e multidimensionalidade (fig. 20), de “capitalismo estético” (Lipovetsky & Serroy, 2014) e de recuo do Estado, que se inscreve a relação das organizações empresariais com a arte e a cultura a um tempo instrumental, na estetização/”artificação” de produtos e serviços, e simbólica, como projecção identitária de imagem e valores.

---

<sup>44</sup> Na linha do relatório publicado durante a presidência britânica do G8 (Social Impact Investment Taskforce, 2014) e das recomendações comunitárias (Hehenberger et al., 2013) a recomendação do GRAIS vai no sentido da utilização de três metodologias/ferramentas: *Logic Model* ([http://www.innonet.org/client\\_docs/File/logic\\_model\\_workbook.pdf](http://www.innonet.org/client_docs/File/logic_model_workbook.pdf)); *SROI – Social Return on Investment* (<http://www.thesroinetwork.org>) e *LBG – London Benchmarking Group* (<http://www.lbg-online.net>)

<sup>45</sup> Relativamente à situação nacional, e exemplos internacionais, veja-se (Garcia, 2014)

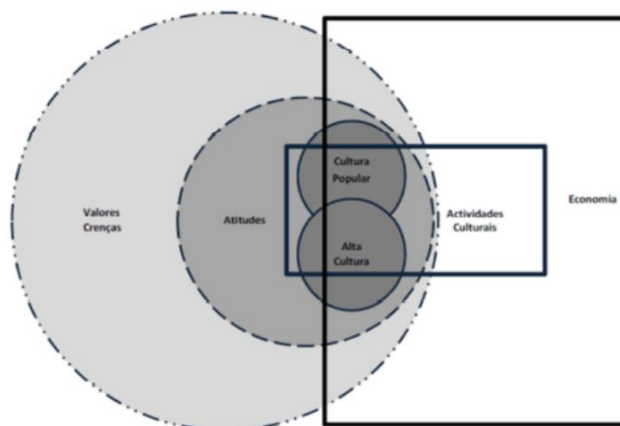


Fig 20 Envoltente contextual das relações entre cultura e economia (Tavares, 2014)

Deste modo as iniciativas de relação entre empresas e arte podem ser entendidas, de acordo com a *framework* proposta por Comunian (2009), à luz do respectivo contributo para a geração de valor em múltiplas dimensões funcionais (fig. 21) quer na perspectiva das capacidades e processos internos – inovação, produção e capital humano – quer nos processos de relação com a envolvente – relações públicas, marketing e responsabilidade social.

Involvement in public arena, lobbying and networking, media coverage, corporate hospitality, business image, and reputation	Promotion, point of sales, advertising, brand and image, product design, brand values, communication and customer interface, and market expansion	Social image of the company, business citizenship, participation to urban renewal and community regeneration, and improvement of the local environment
<b>Public Relations</b>	<b>Marketing</b>	<b>Corporate Social Responsibility</b>
<b>External Remit</b>		
<b>STRATEGY PROFIT</b>	<b>BUSINESS STRUCTURE</b>	<b>VISION MISSION</b>
<b>Internal Remit</b>		
<b>Production</b>	<b>Innovation and Research</b>	<b>Human Resources</b>
Creative industries, cultural products, products diversification, diverse capabilities, and know-how	Product innovation, creativity, research and design, and artistic collaborations	Involvement of the management, arts-based training, access to culture for employees, quality of work environment and business infrastructure, participation and higher fidelity of staff, and community engagement

Fig 21 Investimento nas artes e criação de valor (Comunian, 2009)

É sobretudo esta dimensão de relação com a envolvente, não obstante a perspectiva contemporânea do envolvimento das empresas com as artes seja marcada pela dimensão

económica, como vimos pelas dinâmicas caracterizadoras do “capitalismo estético”, que constitui a perspectiva de análise relevante para a dissertação: os “investimentos” empresariais em arte como instrumentais na produção de impacto social, no contexto filantrópico de políticas de responsabilidade social, isto é, disjuntos do respectivo ciclo produtivo, embora indissociáveis da gestão do capital reputacional da organização pela dimensão simbólica da respectiva afirmação pública de valores.

É, por isso, instrumentalmente relevante, como base analítica, a consideração da segmentação das iniciativas empresariais nos investimentos em arte, também proposta por Comunian (2009) (fig. 22), pelo cruzamento de duas dimensões: (1) o horizonte temporal de “compromisso”, definido pela diferenciação entre iniciativas episódicas, ocasionais, e iniciativas persistentes de longo prazo, de continuidade, dotadas de condições de sustentabilidade; e (2) o “âmbito” de impacto focado, definido pela diferenciação entre o foco interno de iniciativas direccionadas à capacitação da própria organização e iniciativas dirigidas à envolvente da organização, seja a segmentos alargados de partes interessadas, seja à sociedade em geral.

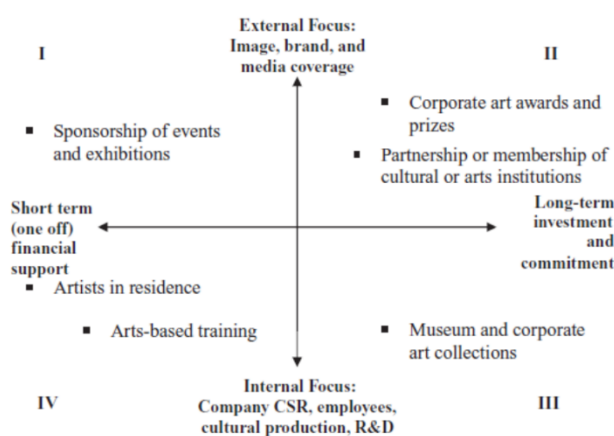


Fig 22 Segmentação das iniciativas empresariais relativas às artes (Comunian, 2009)

Assim, de acordo com esta abordagem, o foco relevante, para a dissertação, da relação das empresas com as artes concentra-se nos quadrantes I e II, correspondentes às iniciativas orientadas à produção de efeitos exteriores à organização, de visibilidade alargada, na linha do que Matten e Moon (2008) caracterizaram como domínio de iniciativas “explícitas” de responsabilidade social.



Contudo, não se subscreve completamente a leitura expressa no quadrante III, que Comunian (2009) considera como característico de iniciativas de longo prazo orientadas ao “interior” da organização, pois, embora na circunstância a autora assim o considere por se reportar às colecções de arte e galerias/museus integrados nas instalações das próprias empresas, normalmente a sede, o facto de estarem, ainda que parcialmente, em zonas públicas dos edifícios ou, embora reservadas, acessíveis aos clientes, a sua fruição envolve uma dimensão pública que justifica o seu posicionamento na fronteira entre os quadrantes II e III, uma vez que cumprem circunstancialmente um papel interno e externo, razão pela qual se consideram também do domínio do quadrante II.

Daqui decorrem as duas questões centrais da perspectiva objecto do presente subcapítulo: (1) a motivação e papel das colecções empresariais e (2) a opção pela forma organizacional da sua gestão – departamentalização ou autonomização.

A formação de colecções empresariais no domínio das artes visuais constitui, tradicionalmente, na perspectiva de análise enunciada, o limiar de base de “compromisso”, publicamente reconhecível, de envolvimento “assumido” com as artes pois embora o patrocínio de eventos (fig. 22, quadrante I) e a instituição de prémios (fig. 22 quadrante II), ainda que regulares, constituam formas amplamente divulgadas de “sinalização” pública de suporte às artes essa percepção dilui-se no contexto das restantes iniciativas de marketing e relações públicas da empresa enquanto, por outro lado, a formação de uma colecção, pela sua permanência tangível e pelo investimento envolvido – aquisição, gestão, conservação e exposição – “sinaliza” uma ligação duradoura, um traço da cultura da empresa (Lindenberg & Oosterlinck, 2011).

Historicamente, muito embora as ligações entre colecionismo e vida empresarial sejam observáveis na Europa há séculos, como sinal evidente da afirmação social da burguesia mercantil na lenta transição entre a cultura 1.0 e 2.0, esses fenómenos de colecionismo eram reportados à base patrimonial do empresário, como sinal de projecção do seu sucesso e estatuto social, mimetizando traços atenuados do modelo de mecenas renascentista de *De Medici*.

A formação de colecções empresariais, como segmento do património empresarial autónomo, é, segundo vários autores (e.g., Behnke, 2007; Chmielewski, 2010; Martorella, 1989; Santi, 2009, Yoon & Shin, 2014) um fenómeno que, embora emergente no final do séc. XIX, se afirma, nos Estados Unidos e na Europa, como típico do séc. XX, entrando na agenda da gestão a partir dos anos 80, o que se torna compreensível à luz das transformações das sociedades ocidentais no último quartel do século, quer na relação da arte contemporânea com o mercado,

quer no domínio do contexto institucional da relação das empresas com a sociedade, aspectos amplamente debatidos nos capítulos anteriores.

Nos Estados Unidos apenas 5% das empresas manifestavam qualquer interesse em arte até meados do séc. XX e 80% das colecções empresariais identificadas no início dos anos 90 apenas tinham sido iniciadas após a década de 60 (Martorella, 1989), e Behnke (2007), ao estudar as colecções empresariais nos países de língua alemã (Alemanha, Áustria e Suíça), constatou que 43% das colecções apenas tinham sido iniciadas depois de 1990.

Na primeira edição da compilação anual do inventário das colecções corporativas relevantes à escala internacional, a *International Directory of Corporate Art Collections*<sup>46</sup>, em 1983, constavam apenas 300 colecções, número que, na edição 2014/2015, ultrapassa as 1.300<sup>47</sup>, com vários milhares de obras cada, rivalizando em dimensão e qualidade com as colecções dos principais museus, afirmando o seu editor: “*Corporate art collecting has become an established element in the art world. It was there – but it was usually viewed as only a mere phenomenon. Now corporate collecting is here to stay...*” (Howarth, 2014, p. 1).

Não obstante a maioria dos núcleos iniciais destas colecções se dever a iniciativas episódicas e voluntaristas, marcadas pelo gosto pessoal de administradores com maior cultura artística e pendor colecionista, sobretudo com objectivos de dignificação decorativa das sedes empresariais, a atitude moderna da formação de colecções formais com consistência de política empresarial é atribuída à IBM, nos Estados Unidos, quando em 1939 inicia uma colecção pela mão do seu fundador Thomas J. Watson (e.g., Behnke, 2007; Santi, 2009), na esteira da qual outras grandes companhias americanas da época iniciaram ou desenvolveram significativamente as suas colecções<sup>48</sup> (Yoon & Shin, 2014).

Este movimento teve ampla adesão das empresas da área financeira que, na linha da importante colecção criada pelo *Chase Manhattan Bank* a partir de 1959 (Poli, 2012) por influência de David Rockefeller, um dos seus principais accionistas, foram consistentemente desenvolvendo

---

<sup>46</sup> Ver <http://www.internationalartalliance.org/directory-of-corporate-art.html>

<sup>47</sup> De acordo com Kottasz et al. (2008) o número de colecções será substancialmente maior pois estimam que mais de metade das empresas da *Fortune 500* e cerca de 2000 outras empresas, europeias e norte-americanas, sejam colecionadoras activas

<sup>48</sup> Este movimento ganhou tal visibilidade que motivou o *Whitney Museum of American Art* de Nova Iorque a organizar, em 1960, a exposição “*Business buy arts*”, a que se seguiu, em 1961, a exposição “*American Business and the Arts*” no *San Francisco Museum of Modern Art* (Santi, 2009)

coleções que, na actualidade, são consideradas das mais importantes coleções empresariais a nível mundial<sup>49</sup> (Sharf, 2012).

Tal situação é também evidente na lista de membros da IACCCA – *International Association of Corporate Collections of Contemporary Art* – na qual as organizações da área financeira, particularmente europeias, são dominantes<sup>50</sup>.

Independentemente das circunstâncias particulares da génese de cada colecção constata-se na literatura alargado consenso quanto às motivações e papel das coleções empresariais como função de dois eixos principais – económico-financeiro e simbólico.

O eixo económico-financeiro, expresso nas motivações de investimento e de racionalidade de resposta a estímulos fiscais, é, na aparência, subalternizado (Lindenberg & Oosterlinck, 2011) pelo preconceito social na aplicação à arte da noção de preço/lucro tão argutamente expresso pelo crítico e académico americano Donald Kuspit quando afirmou numa entrevista à revista *Art in America*: “*Art and money have exchanged roles: Money becomes ‘divine’ by being ‘translated’ into art; art becomes commonplace by being translated into money*”<sup>51</sup>.

Esta observação de Kuspit é ilustrativa da linha de fractura conceptual, como amplamente debate Velthuis (2007), entre o modelo “*hostile worlds*” – “*artistic, aesthetic, or critical value on the one hand and price on the other are dichotomous categories. When artworks are monetized, their incommensurable value is contaminated or corrupted*” (p. 183) – e o modelo “*nothing but*” – “*economic value [...] is the general form of all value, including that which is aesthetic and that which is not aesthetic, [meaning] aesthetic value is a form of economic value just as every other form of value is [so] aesthetic or artistic value is, in other words, “nothing but” a particular form of economic value*” (p. 26).

Nesta linha de motivação, fundada no carácter tangível e transacionável dos objectos de arte, é inescapável a consideração do facto de os desenvolvimentos das últimas décadas nos mercados da arte terem consolidado a imagem de “investimento em arte”, considerando as obras de arte

---

<sup>49</sup> Para uma noção aproximada da dimensão de algumas coleções na área financeira pode referir-se que, segundo o *International Directory of Corporate Art Collections*, o Deutsch Bank terá uma colecção que excede as 57.000 obras, a UBS mais de 35.000, o JP Morgan cerca de 30.000, Julius Bar 5.000 e a AXA 3.200 (Postism, 2014)

<sup>50</sup> O único representante português na lista era o Banco Espírito Santo, hoje extinto, pela sua colecção BES Arte & Finança ([www.iaccca.com/members.php5](http://www.iaccca.com/members.php5))

<sup>51</sup> “Critics and the Marketplace”, *Art in America*, 76 (7), Julho 1988, p. 109, citado em (Velthuis, 2007, p. 183)

como reserva de valor, como classe de activos de refúgio, instrumentais em estratégias de diversificação de portefólios de investimento.

Esta perspectiva acentuou-se de modo mais evidente a partir da crise financeira de 2008, sobretudo nas estratégias de gestão de fortunas e na emergência de ofertas complexas de serviços financeiros de *art banking* (e.g., Barclays, 2012; Deloitte-ArtTactic, 2014; Findlay, 2014; McAndrew, 2010; Torcello, 2013), não obstante as limitações de profundidade do mercado, em conjunturas mais adversas, como se constatou em circunstâncias de crise que obrigaram à liquidação de colecções empresariais (e.g., Lehman Brothers, Enron, Arthur Andersen, Refco Inc ou Seagram) ou, simplesmente, em casos de racionalização de parque imobiliário que retiraram “utilidade” a parte das colecções<sup>52</sup> (e.g., Unilever, Altria, Bank of America, JP Morgan Chase, Deutsche Bank, Xerox ou Pfizer) (Grant, 2014).

Como comenta Findlay (2014): “*In September 2010 Sotheby’s auctioned the Lehman Brothers Corporate Art Collection almost two years to the day after the venerable firm collapsed. The star lot [...] was Damien Hirst’s perhaps now ironically titled We’ve Got Style (The Vessel Collection – Blue/Green) [...] It was estimated \$800.000 to \$1.2 million, but there were no bids [...]*” (p. 171).

Indissociável desta perspectiva da arte como investimento é a consideração dos impactos financeiros decorrentes dos enquadramentos fiscais que os vários Estados definem no contexto das respectivas *policy-mix* para a cultura (McAndrew, 2010; Kottasz et al., 2008).

A importância destes estímulos é de tal modo relevante que foi considerada, no caso norte-americano, como variável explicativa do surto de formação de colecções de arte empresariais no período 1970-1986, e da posterior alteração do padrão da expansão, situação atribuída à reforma fiscal de 1986 do presidente Reagan que, a partir desse ano, reduziu significativamente as vantagens fiscais e alterou o regime da avaliação das deduções por doação (Poli, 2012).

Não é também ignorável a inclusão explícita da assessoria de *tax planning* na oferta de serviços de *art banking* (Deloitte-ArtTactic, 2014).

---

<sup>52</sup> Nos casos citados, que correspondem a ocorrências na cidade de Nova Iorque, o *Business Committee for the Arts* local lançou, a partir de 2006, um criativo programa denominado “*From workplaces to public spaces*” estimulando a doação das obras de arte “excedentárias” a entidades públicas (Hospitais, escolas e organizações culturais locais) que permitiu organizar, apenas nos primeiros dois anos de vigência, a doação de mais de 1.000 obras de arte (Grant, 2014)

O segundo eixo de motivação identificado é o que podemos designar por eixo simbólico, agregando as motivações e funções de “comunicação” instanciáveis pela posse e exibição de obras de arte.

Trata-se de uma dimensão sobre a qual a literatura genericamente converge numa leitura centrada na projecção de imagem corporativa com três ênfases instrumentais dominantes – a comunicação de imagem-marca identitária (perspectiva de mercado), a motivação do capital humano (perspectiva interna) e a relação com a comunidade (perspectiva reputacional e de legitimação social).

A ênfase na imagem identitária, assumida como “*the presentation to the outside world of the core values, philosophy, products and strategies of an organization*” (Kottasz et al., 2008, p. 237), tem como objectivo “*the perception of company’s identity by the different target groups [consisting of] four components: personality, communication, behavior and symbolism*” (Hoeken & Ruikes, 2005, p. 235) e é considerada elemento fundamental de estratégia numa perspectiva alargada de competitividade – não apenas de diferenciação no mercado mas de capacidade de atracção de clientes, de accionistas e de capital humano (Kottasz et al., 2008).

Embora o processo de “construção” da imagem pública de identidade não possa ser integralmente controlado pelas organizações, é assumido que a percepção pública da “personalidade” da organização se forma pelos valores veiculados através das iniciativas de comunicação, da percepção dos respectivos comportamentos e dos símbolos de suporte que utiliza.

Nestas dimensões as colecções de arte são instrumentais quer na projecção de valores positivos pela comunicação de uma imagem (marca) de prestígio, civilizada e sofisticada, quer na evidenciação de comportamentos filantrópicos e de ligação à comunidade, quer, ainda, no valor simbólico denotado pelo “espírito” da colecção expresso na escolha das obras (e.g., artistas emergentes ou “consagrados”, locais ou internacionais, expressões de vanguarda ou *mainstream*) (Hoeken & Ruikes, 2005; Kottasz et al., 2008, Lindenberg & Oosterlinck, 2011).

No plano interno das organizações as colecções corporativas de arte “[...] *perform more functions than simply decorating the walls [...] art is used to motivate employees, provoke them, and broaden their horizons [...]*” (Hoeken & Ruikes, 2005, p. 238), promovendo ambientes de trabalho sensorialmente estimulantes e indutores de criatividade (Lindenberg & Oosterlinck, 2011), como aponta Howarth (2005): “[*in the workplace*] *art has a way of affecting people in many ways – it can challenge, it can stimulate creativity, it can encourage*

*problem solving and dialogue [moving] people out of their ruts. A museum can't do that – if people don't like an artist's work, they just don't go into the museum. But if it's hanging over your desk, or if you have to pass it [on your way] it's going to move you”* (p. 2).

Os efeitos, nesta perspectiva, são instrumentais na projecção de uma identidade interna, de um *ethos* da organização – quem somos – factor de consolidação de uma cultura de empresa que, por sua vez, participa na projecção de uma identidade externa, não só pela exposição dos clientes e visitantes às obras expostas nos espaços de acesso público, mas porque do sentido de pertença dos colaboradores e dos valores que partilham decorre o complexo de atitudes gerador dos comportamentos organizacionais de cuja percepção externa se forma a identidade empresarial (Kottasz et al., 2008).

Por último, no plano da relação com a comunidade, as colecções de arte empresariais podem ser vistas como “[...] *visible tokens of their social involvement and responsibility* [...]” (Hoeken & Ruikes, 2005, p. 244), por exemplo “[*in assisting*] *young artists in developing their careers by buying their art* [...] *in this way increase a society's cultural richness* [*providing*] *the society with the opportunity to enjoy these works of art*” (p. 234), actuando assim no domínio filantrópico da responsabilidade social através da designada “responsabilidade cultural”, ou seja, “[...] *by supporting the arts the company is giving something back to society without any associated economic benefits*” (Kottasz et al., 2008, p. 238).

Por outro lado, as colecções empresariais colocadas à fruição pública, quer autonomamente, quer através de empréstimos a instituições culturais, cumprem cumulativamente um papel educativo, uma dimensão relevante de “responsabilidade cultural” (Lindenberg & Oosterlinck, 2011) como factor de legitimação social (Yoon & Shin, 2014).

Como sintetizam Kottasz et al. (2008): “*Firms facing intense competition seemingly reacted to this by using their CACs [corporate art collections] to symbolise a company's distinct characteristics, to communicate its core values, build a good image and exhibit its social responsibility*” (p. 244).

Estas perspectivas sobre as motivações e papel das colecções de arte empresariais, e a respectiva expressão relativa, são genericamente “validadas” pelos resultados do estudo das colecções empresariais em Itália, realizado em 2013 pela AXA Art e a *Business School del Sole 24 Ore* (24ore Business School, 2013), envolvendo cerca de 350 organizações com colecções formalmente organizadas, 49% das quais com avaliações superiores a €5M e 23% acima de €10M.

O estudo revela-nos que: (1) a origem mais comum das colecções empresariais é a “paixão do fundador” (34%), não obstante 63% considerarem os benefícios fiscais um incentivo importante na criação de colecções e apenas 6% admitirem a formação da colecção numa perspectiva de investimento; (2) o objectivo das colecções está, maioritariamente, relacionado com a projecção da imagem corporativa (42%) e com a promoção dos valores da marca (4%), embora um número significativo (37%) identifique as colecções como parte da política de responsabilidade social; (3) o que justifica que 98% das colecções sejam colocadas à fruição das comunidades locais, 30% das quais de modo permanente, quer em instalações próprias (62%), quer em espaços culturais de terceiros (23%); e que (4) 83% das colecções participem em programas de empréstimo de obras para eventos dinamizados por outras instituições culturais, 49% de modo regular, ampliando assim o âmbito da fruição da colecção a diferentes públicos e os efeitos de exposição e impacto reputacional.

A segunda questão que havíamos colocado, a relativa à opção pela forma organizacional da gestão das colecções – departamentalização ou autonomização – não tem uma resposta directa e linear.

Sendo o foco da dissertação o modelo de fundação para gestão de colecções empresariais trata-se pois de discorrer sobre o conjunto de motivações potenciais que poderão justificar a opção pela externalização do património – com as restrições de disponibilidade futura dos activos externalizados que o estatuto das fundações pressupõe –, das funções inerentes à respectiva gestão e da operacionalização das iniciativas de responsabilidade cultural em nome da empresa.

Consideram-se com esse propósito três linhas de reflexão que, não sendo naturalmente independentes entre si, representam contudo focos distintos de potencial análise – a leitura de racionalidade económica, a da maturação por profissionalização e a da institucionalização.

A primeira linha de análise teria por fundamento uma opção pragmática de natureza económica com o objectivo de otimizar a internalização do *mix* de benefícios decorrentes quer do regime fiscal privilegiado aplicável às fundações, quer dos estímulos fiscais aplicáveis aos donativos mecenáticos pela empresa instituidora.

Muito embora este critério não seja publicamente assumido como *leitmotiv* para a decisão de instituição de uma fundação é contudo inegável que a consideração do impacto das variáveis com expressão económica é indissociável de qualquer processo de decisão empresarial, como o demonstra a resposta sobre a importância potencial dos benefícios fiscais no estudo das colecções empresariais italianas (24ore Business School, 2013) assim como a expressão dos

valores de despesa fiscal e parafiscal quantificados, para o caso português, no censo às fundações<sup>53</sup> (SEAP, 2012).

A segunda linha de análise, de maturação por profissionalização, na linha da abordagem em voga nas últimas décadas do séc. XX – o paradigma *small is beautiful* – corresponderia ao processo de inovação e diversificação suportado na autonomização de novas áreas de actividade através da criação de unidades empresariais específicas como forma de garantir, por especialização e foco, as melhores condições para o seu desenvolvimento e aferição de viabilidade.

Na questão em estudo tal corresponderia ao reconhecimento da especificidade das funções de gestão profissional de uma colecção de arte e de interacção com o meio artístico e cultural, exigindo competências e abordagens tão distintas das competências nucleares das empresas que, a partir de determinada dimensão da colecção, justificaria a respectiva autonomização numa unidade organizacional, com capital humano e “modelo de negócio” adequados, sob pena de desvalorização dos activos e de sub-realização do potencial de impacto face aos objectivos para os quais a colecção teria sido formada.

Este processo de amadurecimento do modelo de gestão das colecções empresariais dá-se, de modo mais marcante, nos anos 90 (Behnke, 2007) com a emergência da curadoria de empresa, através quer do recurso a consultores de arte, quer da internalização de competências pela contratação de curadores profissionais e estruturação de equipas especializadas.

Fica assim marcada uma fase crucial de sofisticação das colecções pois, pela transição da responsabilidade da esfera administrativa, embora tipicamente de executivos de topo, para a esfera profissional da curadoria estabelecem-se fortes ligações ao meio artístico, é aberto o caminho para uma verdadeira estruturação das colecções com critérios artísticos e é, simultaneamente, desenvolvida a base de credibilização e prestígio para o reconhecimento e aceitação destas como de nível institucional, com as respectivas manifestações expositivas e galerias privadas a serem “aceites” no circuito cultural.

No seu estudo Behnke (2007) constata que antes dos anos 90 mais de 55% das colecções empresariais eram da directa responsabilidade de executivos de topo, situação que se havia reduzido a apenas 7% no início deste século, com cerca de 30% das empresas inquiridas

---

<sup>53</sup> Considerando apenas as fundações privadas o relatório quantifica, para o ano de 2010, um património imobiliário isento de €242 milhões, uma despesa fiscal de €4,8 milhões e parafiscal (reduções de taxas para a segurança social) de €9,2 milhões (SEAP, 2012)



referindo a constituição de departamentos especializados para gerir as colecções, substituindo a tradicional tutela dos departamentos de marketing ou de comunicação e relações públicas.

No já referido estudo das colecções empresariais em Itália (EQUIS Business School, 2013) evidenciam-se, embora mais tenuemente, alguns dos sinais que Behnke (2007) identificou nos países “germânicos”, pois, não obstante em Itália 67% das colecções serem ainda consideradas da responsabilidade dos executivos de topo e 15% da responsabilidade dos departamentos de marketing e comunicação, já é mencionada, em 18% dos casos, a existência de um departamento de arte, tendência de profissionalização reforçada pela existência de um comité científico para decisão sobre aquisições em 42% dos casos, muito embora apenas em 33% das organizações a selecção das aquisições a propor seja dos curadores ou dos consultores, mantendo a gestão de topo ainda uma significativa “ditadura do gosto” em 64% das situações observadas.

A última linha de análise, a perspectiva do processo de institucionalização, corresponderia ao estágio de maior maturidade e “comprometimento” com a sociedade através da instituição de uma fundação como forma de assumir uma presença independente, genuína, integrada no meio cultural sem a “contaminação” da lógica empresarial, actuando assim como uma projecção da empresa, “purificada” do “pecado original” da pulsão comercial/económica.

Esta orientação teria por objectivo atingir a legitimação como agente cultural, consolidando um estatuto institucional indutor de respeitabilidade e credibilidade que, ao reforçar a genuinidade e confiabilidade da imagem projectada, conferiria maior eficácia comunicacional e, idealmente, acrescidos impactos reputacionais.

A procura de legitimação por autonomização da colecção como veículo pode igualmente remeter para a discussão de Velthuis (2007) sobre a antinomia entre arte e economia, expressa na perspectiva “*hostile worlds*”, pelo que a participação no círculo institucional das artes exigiria um “desdobramento” entre a identidade da dimensão económica e a da dimensão cultural, na linha do conceito de “circuito de comércio” (Faludi, 2013; Zelizer, 2006) enquanto reconhecimento do carácter determinante das dimensões sociais e simbólicas subjacentes às interações e que lhes dão sentido – um contexto específico de relações sociais entre as partes, partilha de significados, rituais de negociação e regras de pertença – como salienta Velthuis (2007) “[...] *the social fabric of the art market hardly resembles the anonymous interaction which neoclassical economic theory presupposes*” (p. 182), e que, no caso em discussão,

representa a condição de participação no ecossistema da arte, no sentido em que o caracteriza Poli (2012),

Como observa Bourdieu (1980): “*The art business, a trade in things that have no price, belongs to the class of practices in which the logic of the pre-capitalist economy lives on [...] these practices, functioning as practical negations, can only work by pretending not to be doing what they are doing*” (p. 261); “*For the author, the critic, the art dealer, [the collector] the only legitimate accumulation consists in making a name for oneself, a known, recognized name, a capital of consecration implying a power to consecrate objects (with a trademark or signature) or persons (through publication, exhibition, etc.) and therefore to give value, and to appropriate the profits from this operation*” (p. 262) ou, como afirma Petterson (2014): “[...] *the art market [is] an ecosystem in which economic value is largely a function of a process of endorsement by tastemakers [...]*” (p. 67).

Será pois a aspiração a este “*capital of consecration*” que, em última instância, determina a autonomização organizacional da identidade cultural das colecções empresariais.

Por fim, recorrendo ao modelo proposto por Behnke (2007) para problematização da orientação das colecções empresariais (fig. 23) por eixos definidos por estados paradigmáticos de tensão na relação entre “orientação económica” e “orientação artística”, com a dominância da perspectiva económica – *economization of art* – a originar colecções<sup>54</sup> como consumo conspícuo de intenção elitizante ou como investimento, formas de acumulação de capital, e a dominância da perspectiva artística – *culturalization of the economy* – a originar colecções *artworld-grade* com reconhecimento pelo círculo das instituições legitimadoras do mundo da arte<sup>55</sup> e geradoras de capital simbólico para a cultura da empresa, crê-se que a instituição de fundações, como processo de institucionalização da presença no mundo da arte, corresponde ao processo de transição entre o estado “*corporate collection as part of corporate culture*” e o estado “*corporate collecting as legitimate part of the art field*”, sem que tal represente a erradicação dos aspectos económicos mas, antes pelo contrário, um equilíbrio virtuoso entre critérios económicos e artísticos superador das antinomias tradicionais.

---

<sup>54</sup> Fica naturalmente em aberto a discussão sobre se, nesta perspectiva, estamos perante colecções de arte ou portfólios de obras de arte. Como a discussão se torne, neste contexto de argumentação, secundária, mantém-se para simplificação de exposição a designação de colecção, embora se creia tecnicamente mais correcta a designação de portfólio. Como refere Hook (2013) “*A collector is someone who buys primarily for the love of the object, and for appreciation of that object in the context of the other works he or she already has in their collection. The best collections are works of art in their own right [...]*” (p. 279)

<sup>55</sup> No sentido da teoria institucional da arte proposta por Dickie (2001)

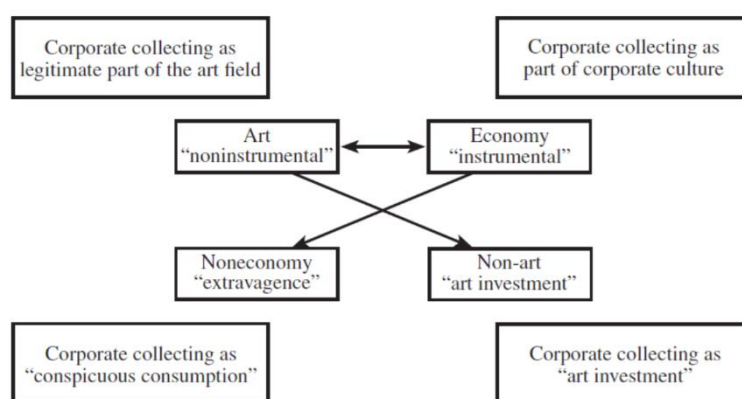


Fig 23 Framework de valor das coleções empresariais (Behnke, 2007)

Em síntese, e na sequência das perspectivas apresentadas e discutidas ao longo do subcapítulo, a relação filantrópica das empresas com a arte e a cultura, intermediada por fundações, decorre de um *mix* particular das linhas de motivação discutidas, entre veículo de responsabilidade social e *art entity*, com o objectivo essencial de induzir um círculo virtuoso “*tra ente culturale e azienda, una sorta di “vantaggio reciproco”, dove al ritorno indireto dell’azienda corrisponde un beneficio diretto per il mondo dell’arte, la quale trova un concreto sostegno económico”* (Santi, 2009, p. 15) pois, como observa Comunian (2009) “*the reinforcing feedback creates dynamics that become stronger through continuous iterations or through coherent engagement with specific partners. A virtuous circle is created with the audiences as the qualitative attributes and characteristics of a certain art form are transferred to the company or its brand”* (p. 207).

### 3.4 As fundações e o mercado da arte

A dinâmica de círculo virtuoso, objectivo da intervenção das empresas no mundo da arte, na qual a sustentabilidade do *feedback* de reforço de imagem pública, capital reputacional e capital-marca, induz a continuidade do investimento na colecção e na sua divulgação, atribui a estas fundações uma subtil dimensão híbrida, entre o universo da cultura e o universo económico, que lhes confere um papel de interesse particular para o mercado das artes.

O facto de conjugarem a produção de valor social, numa perspectiva filantrópica, com um retorno imaterial de imagem, com significado económico porque potenciador de posicionamentos estratégicos e de gestão de riscos reputacionais das empresas instituidoras e

financiadoras, confere à sua actuação um potencial de continuidade e constância essenciais a uma dinâmica saudável de mercado face à volatilidade dos colecionadores particulares num contexto, expectavelmente prolongado e alegadamente irreversível, de significativa redução da presença institucional do Estado neste domínio.

Não obstante se constatar alguma discrição na divulgação das transacções, como refere Howarth (2014) – *“it is impossible to estimate how much is really being spent by companies on corporate art, because art acquisitions are often included in Marketing, public relations, building or furnishing budgets [and] companies are still sensitive to potential negative publicity as a result of using stockholders money for what may be perceived as “frivolous” purposes”* (p. 1), algumas informações sobre o mercado permitem inferir uma presença relevante dos colecionadores empresariais.

O relatório de 2014 da TEFAF sobre o desenvolvimento do mercado mundial da arte (McAndrew, 2014) reporta, no mercado primário, em termos agregados, 7% das vendas a compradores empresariais, em número de operações, quota próxima dos 9% representados pelos compradores institucionais – museus e entidades públicas –, num mercado tradicionalmente dominado pelos colecionadores privados (78%).

Esta representatividade das compras empresariais varia substancialmente por geografias, quer como consequência de diferenças culturais, quer pelo efeito de constrangimentos de ciclo económico, com o mesmo relatório a evidenciar uma maior representatividade no mercado dos EUA, onde os compradores institucionais representaram 17% dos negócios e os clientes corporativos 11%, situação de ciclo ainda assim diferente da da China onde as colecções empresariais estão em rápida expansão estimando-se que tenham atingido, no final de 2013, um valor agregado de €5,6 biliões.

A perspectiva baseada na informação do mercado primário é naturalmente ampliada quando considerados os restantes mercados e outras formas específicas de incorporação de novas obras nas colecções como, por exemplo, no caso das instituições financeiras, dações em pagamento e execução de garantias por incumprimento de responsabilidades de crédito nas operações em que obras de arte estejam integradas nos contratos como colaterais.

Este último aspecto reveste-se de uma dimensão particular de valor social uma vez que, por esta via, obras que estavam integradas em colecções particulares, geralmente fora da circulação pública, voltam assim ao domínio da fruição alargada à sociedade.

Quanto às interações de mercado, a diversidade de canais de aquisição é constatável no caso italiano (24ore Business School, 2013) no qual as aquisições em mercado primário apenas representavam 28%, com 19% resultantes de relação direta com os artistas, 15% por aquisições em leilão, 13% provenientes de compras privadas, 15% de doações e 10% decorrentes das situações específicas das instituições financeiras, acima mencionadas.

Temos assim identificadas duas condições relevantes para fundamentar a importância potencial das fundações empresariais para o desenvolvimento do mercado da arte – a dinâmica de círculo virtuoso que lhes é inerente e o volume de transacções que asseguram através do recurso diversificado aos vários canais de oferta –, condições a que podemos acrescentar a diversidade de papéis representados no ecossistema do mercado como uma terceira, e fundamental, dimensão de relevância.

Os papéis individualmente desempenhados dependem, naturalmente, da estratégia de intervenção definida por cada organização sendo contudo possível caracterizar o repertório de actividades mais comuns (fig. 24), quer na dimensão *grant-making*, quer na dimensão *operating*, com a ressalva de que, na realidade, as fundações da tipologia *operating* assumem frequentemente, com algum significado, actividades de *grant-making* essenciais à evidenciação de práticas filantrópicas.

Tipologia	Iniciativas temporárias	Iniciativas de continuidade
<i>Grant-making</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ patrocínio de eventos culturais</li> <li>▪ financiamento de projectos</li> <li>▪ concessão de bolsas de estudo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prémios artísticos</li> <li>▪ parcerias instituições públicas e privadas</li> <li>▪ suporte a associações</li> </ul>
<i>Operating</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ residências artísticas</li> <li>▪ comissionamento de obras</li> <li>▪ exposições temporárias</li> <li>▪ empréstimo de obras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ programas educativos</li> <li>▪ exposições permanentes</li> <li>▪ catalogação e conservação</li> <li>▪ museus/centros de artes</li> <li>▪ programação cultural em rede</li> </ul>

Fig 24 Tipificação dos modelos de intervenção das fundações

Toma-se como base de contextualização da relevância das fundações a sistematização do mercado da arte contemporânea como ecossistema (fig. 25), proposta em (Pettersson, 2014, p. 71), com a adição de um *layer* transversal para contemplar o papel crescente dos *media* generalistas, das redes sociais e das iniciativas de relações públicas e comunicação dos vários actores, na geração de audiências, de atenção pública e de engenharia de imagem, dimensão

crítica para as estratégias de gestão reputacional, e ainda como sistema de “ancoragem” do ecossistema no macrosistema cultural de contexto (global, nacional ou regional).

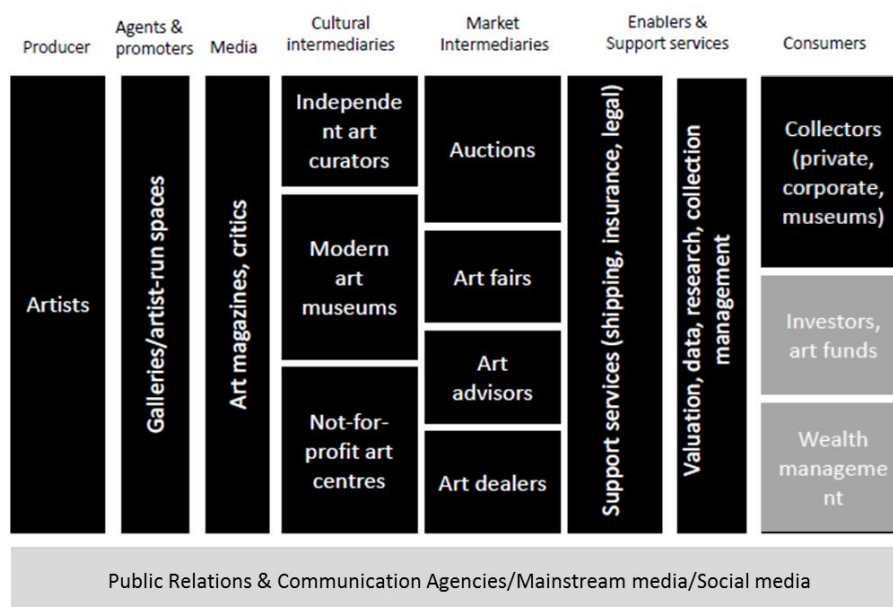


Fig 25 Ecossistema do mercado da arte contemporânea (Pettersson, 2014) adaptado

Sobre este modelo do ecossistema é possível definir como processos estruturantes da dinâmica do mercado (fig. 26): (1) o processo de inovação centrado na inovação artística e na respectiva contextualização curatorial pelas galerias *top-tier* globais e pelas “galerias de artista” como canais de veiculação de inovação; (2) o processo de validação institucional, com galerias e críticos como *gatekeepers/tastemakers*, filtrando o acesso da inovação ao ecossistema como “certificadores” do estatuto ontológico de obra de arte, processo consolidado pela confirmação da receptividade e endosso de validação pelos *media* especializados e pelos intermediários culturais; (3) o processo de transacção e validação de mercado, correspondente ao ciclo transaccional dos mercados secundário ou terciário, conforme as classificações, promovendo a acessibilidade das obras ao mercado alargado e configurando o papel essencial da cotação de mercado como métrica de aceitação pelo ecossistema, fase determinante do mecanismo de consagração de um artista como marca; (4) o processo de colecionismo/investimento, cerne do mercado, instrumentalmente suportado pelo sub-sistema especializado de viabilização transaccional e serviços de suporte, e, no caso dos colecionadores de prestígio, igualmente participante no processo de validação institucional uma vez que a divulgação pública das suas aquisições constitui, para o ecossistema, um significativo endosso de qualidade artística; e, por

último, (5) o processo de comunicação de massas essencial à veiculação de efeitos de imagem junto de audiências alargadas, construindo a aura de elitismo e *glamour* própria à dinâmica social do *star-system*, como gerador de interesse e atractividade, estabelecendo a ponte entre o domínio da cultura erudita e a cultura de massas.

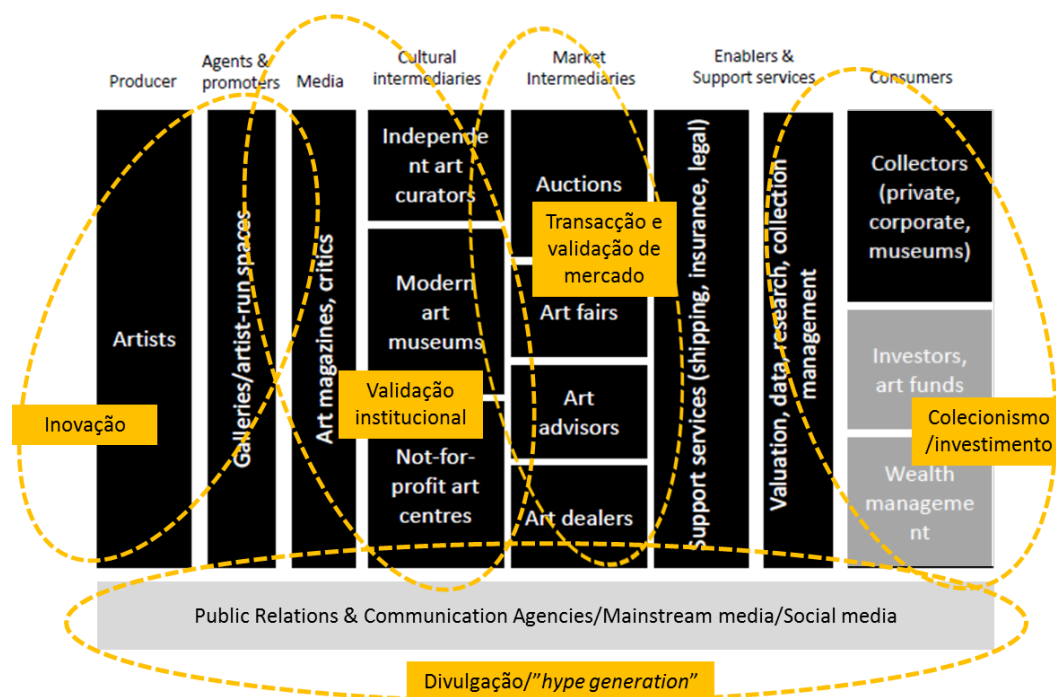


Fig 26 Processos estruturantes do mercado da arte contemporânea

Assim, mapeando no modelo do ecossistema os vários papéis nos quais as fundações intervêm (fig.27), identificam-se os seguintes domínios de intervenção: (1) no processo de inovação, por via filantrópica *grant-making*, como estímulo à criação artística através da concessão de bolsas artísticas e da instituição de prémios ou, na dimensão *operating*, do comissionamento de obras e da oferta de residências artísticas; (2) no processo de validação institucional, na dimensão *operating*, através da actividade expositiva quer em projectos museológicos próprios, quer em programação em rede com entidades públicas ou privadas, papel através do qual se reforça/consolida o respectivo estatuto na “hierarquia” dos colecionadores de referência; (3) no processo de colecionismo/investimento como colecionadores activos realizando transacções através dos múltiplos canais; e (4) no processo de divulgação pública alargada através das iniciativas próprias de comunicação e relações públicas, ou no patrocínio a iniciativas de terceiros, com endosso de imagem, para expansão de audiências como instrumento de

alavancagem reputacional, dimensão de desenvolvimento de públicos que é complementada através da oferta de programas abertos de formação e de sensibilização por acções pedagógicas de exploração cultural dos acervos.

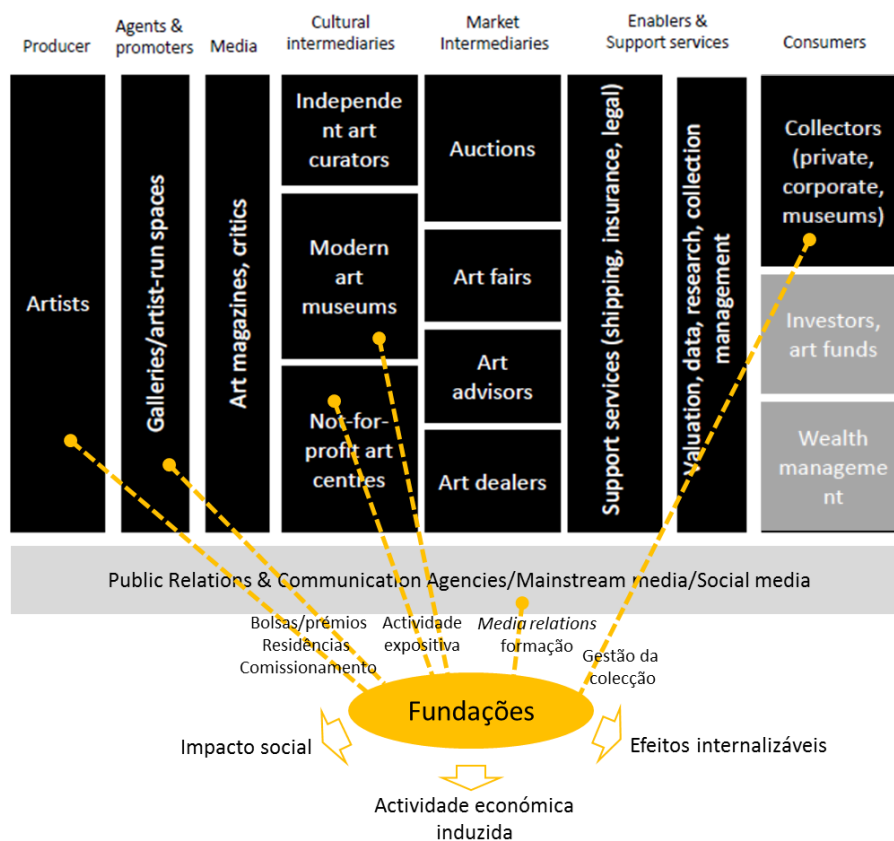


Fig 27 Mapeamento das interações das fundações no ecossistema

Desta ampla mancha de intervenção das fundações no ecossistema decorrem impactos gerados que poderemos sintetizar em três dimensões (fig. 27): (1) a dimensão de impacto social; (2) a dimensão da actividade económica induzida; e (3) os efeitos internalizáveis pela própria organização.

Os impactos sociais, correspondentes, em larga medida, aos objectivos das políticas “explícitas” de responsabilidade social dos instituidores, são, como salientado na discussão das questões da respectiva avaliação, por natureza diversificados sendo contudo relevante salientar a dinamização da fileira artística – experiência da arte e a promoção da criação – pelos seus impactos potenciais na sustentabilidade de comunidades artísticas, na educação e formação de públicos, na promoção de receptividade à criatividade e na formação de factores de



competitividade regional, nos reflexos na qualidade de vida das comunidades pela existência de oferta cultural e no significado cultural da preservação de património e da sua disponibilização à fruição pública.

A actividade económica induzida pelo funcionamento do ecossistema ultrapassa o impacto directo na actividade dos participantes do segmento *enablers & support services*, bem como a dimensão económica dos recursos mobilizados pelos restantes intervenientes, induzindo efeitos significativos de *spillover* em sectores como marketing, publicidade e comunicação, turismo, segurança e serviços financeiros (McAndrew, 2014).

Entre nós, o estudo do impacto económico da Fundação de Serralves, realizado pela Porto *Business School* (Costa, Brito, Carvalho, & Carvalho, 2013), permite ter uma visão alargada e sistemática da expressão e diversidade de efeitos gerados pela actividade de uma fundação no domínio da promoção das artes.

Por último, os efeitos internalizáveis são predominantemente de natureza intangível, embora com expressão económica, dentre os quais os impactos reputacionais de imagem pública serão alegadamente os mais relevantes pelos reflexos no valor da marca, decorrentes do aumento do nível de reconhecimento e da associação a valores distintivos e socialmente positivos, a que se podem acrescentar a potencial contaminação reputacional positiva de *stakeholders* publicamente identificados com o instituidor e, ainda, a valorização da própria colecção resultante quer da sua gestão profissionalizada, quer dos impactos da diversidade de intervenções no ecossistema, como salientado, conduzindo à formação de reservas ocultas.

Crê-se assim fundamentado o interesse do estudo das fundações empresariais como veículos de intervenção nos mercados de arte, pela dinâmica que podem potenciar no ecossistema e assim contribuir activamente para o seu desenvolvimento, e pelos impactos sociais e económicos resultantes, razão pela qual o tema da maturidade da respectiva *governance*, como condicionante estratégica, assume particular relevo.

## 4. Governance das fundações

### 4.1 Delimitação conceptual da questão da *governance*

A significativa expansão que a elaboração intelectual sobre a questão da *corporate governance*<sup>56</sup> tem conhecido nas últimas décadas (e.g., Love, 2011; Rodrigues, 2008; Tricker, 2000, 2011), quer como tema de investigação académica, quer no desenvolvimento de práticas em múltiplas disciplinas convergentes na actividade empresarial – da Economia à Gestão, do Direito às Políticas Públicas – tornam esta questão um tema estruturante, central a qualquer reflexão aprofundada sobre a natureza e as dinâmicas comportamentais das organizações.

Em resultado observa-se um contínuo alargamento dos limites de leitura e interpretação dos conceitos associados às estruturas e processos de *corporate governance*, bem como à diversificação das dimensões de análise, numa crescente expansão do domínio.

É disso evidência na literatura a assinalável diversidade de definições tentativas de *corporate governance* (Turnbull, 1997), pontuadas por ênfases e abrangências distintas, sinalizando uma continuada emergência e desenvolvimento de perspectivas diversas de linhas de análise e reflexão, sinais claros de uma disciplina em consistente maturação (Durisin & Puzone, 2009).

Contudo, não se trata, neste subcapítulo introdutório à base teórica de referência do tema de estudo, de produzir uma definição adicional mas antes de reconhecer, na multiplicidade de definições propostas, um núcleo estruturante de tópicos subjacentes à diversidade e, dentre as várias perspectivas de análise, delimitar os eixos instrumentais de leitura a utilizar.

A OCDE (2004) defende uma definição relativamente ampla, consistente com o nível alargado de consenso inerente à natureza participativa do processo de elaboração dos seus documentos, estabelecendo que “*corporate governance involves a set of relationships between a company’s management, its board, its shareholders and other stakeholders [providing] the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined [...] good corporate governance should provide proper incentives for the board and management to pursue objectives that are in the interests of the company and its shareholders...*” (p. 11).

---

<sup>56</sup> Adopta-se ao longo do texto a expressão inglesa por mais corrente e potencialmente menos equívoca que as traduções portuguesas como “governo societário” (Pinto, 2013), “governabilidade empresarial” (Rodrigues, 2008) ou “governo das sociedades” (Silva, Vitorino, Alves, Cunha, & Monteiro, 2006)

Esta definição ampla, porque destinada a constituir referência internacional e sujeita por isso à contextualização em referenciais culturais e institucionais diversos, coloca a ênfase no sistema de relações de cujo alinhamento depende a efectiva direcção (*steering*) das organizações.

O foco na *corporate governance* primordialmente como sistema de direcção da organização já havia sido defendido por Cadbury (1992) – “*corporate governance is the system by which companies are directed and controlled*” (p. 15) – linha também adoptada, entre outros, por Rodrigues (2008) que salienta, contudo, a diferenciação entre *corporate governance* e gestão: “*a governabilidade empresarial, em oposição à gestão das organizações, tem como objecto de estudo a formulação, a implementação e controlo das escolhas estratégicas dos gestores de topo, isto é, preocupa-se essencialmente com o processo de decisão dos administradores [certificando que] perseguem estratégias concordantes com a missão definida para a organização*” (p. 9).

Esta visão é também defendida, numa formulação mais lata, pelo IPCG no seu livro branco sobre *corporate governance em Portugal* – “*a expressão “governo da sociedade” designa, precisamente, o conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, tendo por objectivo assegurar que a sociedade estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, actividades e relações contratuais consentâneas com os fins privados para que foi criada e é mantida e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência*” (Silva et al., 2006, p. 12).

O foco nos mecanismos de direcção das organizações é assim clarificado com a ênfase na questão do exercício do poder, através da articulação dos mecanismos de definição e legitimação de autoridade, e respectivo controlo, como também defende Charreaux (1996): “[...] *le gouvernement des entreprises recouvre l’ensemble des mécanismes (organisationnels ou institutionnels) qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d’influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui “gouvernent” leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire [...]*” (p. 3); concluindo que “*le problème de la gouvernance s’inscrit ainsi dans une perspective de contrôle [régulation du comportement] des dirigeants, de définition disciplinaire des “règles du jeu managerial”*” (Charreaux, 2002, p. 2), noção que Perez (2008), mais tarde, caracterizaria como “[...] *nous avons pu la définir, pour faire l’image, comme “le management du management” c’est-à-dire un “méta-management”*” (p. 208).

Arguden (2010) considera ainda imprescindível considerar na definição de *corporate governance*, para além do binómio poder/controlo, as questões da criação e apropriação de

valor: “*corporate governance refer to the quality, transparency, and dependability of the relationships between shareholders, board of directors, management, and employees that define the authority and the responsibility of each in delivering sustainable value to all stakeholders*” (p. 3), perspectiva igualmente salientada por Zattoni e Van Ees (2012): “*we define corporate governance broadly as the exercise of power over corporate entities so as to increase the value provided to the organization’s various stakeholders, as well as making those stakeholders accountable for acting responsibly with regard to the protection, generation, and distribution of wealth invested in the firm*” (p. 107).

A estas perspectivas acresce a noção de que o tema não se esgota na dimensão interna da organização focal, requerendo a articulação de âmbitos/níveis de leitura complementares “[...] *from a corporation perspective the emerging consensus is that corporate governance is about maximizing value subject to meeting the corporation’s financial and other legal or contractual obligations [and] in its narrowest sense corporate governance can be viewed as a set of arrangements internal to the corporation that define the relationships between managers and shareholders [but] from a public policy perspective corporate governance is about nurturing enterprise while ensuring accountability in the exercise of power and patronage by firms [...]*” (Iskander & Chamlou, 2000, p. 4).

É precisamente neste plano macro, de articulação de leituras que encontramos as definições mais abrangentes, como em Mayer (2013): “*a essência da “corporate governance” é [...] a criação de um conjunto de regras, sistemas e procedimentos ao nível da organização das sociedades que garantam que a sua actuação reflecte um equilíbrio (que poderíamos qualificar como “virtuoso”) entre os interesses de curto, médio e longo prazos dos vários “stakeholders” (internos e externos) nelas interessados*” (p. 133) ou em Cadbury (Iskander & Chamlou, 2000): “*In its broadest sense, corporate governance is concerned with holding the balance between economic and social goals and between individual and communal goals. The governance framework is there to encourage the efficient use of resources and equally to require accountability for the stewardship of those resources. The aim is to align as nearly as possible the interest of individuals, of corporations and of society*” (p. v).

Cumprе salientar que as duas definições anteriores, propondo leituras mais abrangentes do conceito, fundamentam duas significativas linhas de expansão do tema que têm sido objecto de maior desenvolvimento nos últimos anos: (1) a questão do balanceamento dos horizontes temporais nas decisões, no sentido de contrariar a polarização no curto prazo, que encontra

acolhimento na dimensão mais vasta da sustentabilidade; e (2) a questão da compatibilização de interesses entre as organizações e as sociedades onde operam (*corporate citizenship*) que se integra na linha das iniciativas de responsabilidade social.

A diversidade de definições encontrada na literatura, acima sumariamente evidenciada, conferindo alguma plasticidade ao conceito, reflecte, por princípio, a diversidade de focos de análise e a relevância relativa dos vários factores em contextos institucionais distintos.

Assim, observam-se níveis distintos de análise (e.g., Charreaux, 2002; Durisin & Puzone, 2009; GCGF, 2005; Renz & Andersson, 2014) entre leituras macro, focadas no nível societal, enfatizando os mecanismos de *corporate governance* centrados na dimensão normativa da relação entre a organização e a sua envolvente institucional externa, e leituras micro, mais focadas no nível organizacional, enfatizando as dimensões comportamentais internas à organização.

As leituras ao nível macro estruturam-se com base no reconhecimento do carácter determinante da especificidade dos contextos institucionais nacionais (e.g., Weimer & Pape, 1999; Yoshikawa, Zhu, & Wang, 2014), definidos quer por regras formais – o direito e a organização judiciária, a organização dos mercados, sobretudo financeiros... – quer informais – a religião, a moral, a cultura local... –, que se constituem como matriz de “regras de jogo” enquadrando, constringendo e influenciando as interacções sociais (Charreaux, 2004), em sentido lato, e correspondentes reflexos nos comportamentos organizacionais, definindo até sub-universos específicos de regras, por sectores de actividade, determinantes das instanciações de modelos de *corporate governance* nas organizações que os integram (Judge, 2012).

Como afirma Cadbury (Iskander & Chamlou, 2000) “[...] *the way corporations order their affairs, whatever their ownership structure, varies even within a single jurisdiction. Corporations, whether they be family firms [...] or state enterprises, work within boundaries set by law, by regulations, by those who own and fund them, and by the expectations of those they serve. The nature of these boundaries varies country by country and, crucially, changes through time. That is why [...] there can be no single, generally applicable corporate governance model*” (p. v).

É neste contexto, de reconhecimento da inviabilidade prática de um modelo universal, que a OCDE desenvolve esforços de convergência para a globalização de um núcleo básico de princípios comuns de “bom governo” subjacentes aos sistemas nacionais (OECD, 2004), como estrutura coerente de referência (*framework*), cobrindo um conjunto de temas críticos: (1)

constituição das bases de um enquadramento eficaz do governo das sociedades; (2) direitos dos accionistas e funções fundamentais do seu exercício; (3) tratamento equitativo dos accionistas; (4) papel dos outros sujeitos com interesses relevantes no governo das sociedades; (5) divulgação de informação e transparência; e (6) responsabilidades do órgão de administração, estabelecendo assim uma clara articulação entre os níveis macro e micro.

Por sua vez, a nível micro, perspectivas de leitura com focos específicos salientam aspectos particulares de *corporate governance* (Rodrigues, 2008) – leituras na perspectiva da gestão, de natureza mais tecnocrática, tendem a sobrevalorizar a dimensão dos equilíbrios de poder e autoridade entre accionistas e gestores profissionais (tecnoestrutura), leituras de natureza financeira tendem a sobrevalorizar os aspectos inerentes ao controlo (risco/responsabilidade/transparência) e à apropriação do valor entre accionistas e entre estes e os gestores, enquanto leituras de natureza pluralista, focadas na dimensão social das organizações e no equilíbrio entre as partes interessadas, valorizam sobretudo as dimensões de representatividade nos equilíbrios de poder e da razoabilidade de distribuição do valor gerado focando a prevenção da respectiva captura por classes específicas de interesses.

É ainda inferível da diversidade de definições, a este nível de análise, uma polarização de posições entre as perspectivas financeira e pluralista (Rodrigues, 2008), num debate continuado em torno da prevalência de interesses entre os accionistas e as restantes partes interessadas que se assumem igualmente como titulares de “direitos legítimos”<sup>57</sup>.

Como síntese desta complexidade conceptual Cadbury (Iskander & Chamlou, 2000) enfatiza como princípios fundamentais, elegíveis para aplicação universal – a transparência, a responsabilização<sup>58</sup>, o equilíbrio de interesses e as práticas responsáveis<sup>59</sup>.

Na mesma linha de síntese, embora num plano de expressão operacional, Bossert (2012) propõe uma tipologia de quatro macro-processos como estruturantes da *corporate governance*: (1) processo de supervisão, correspondendo à monitorização das metas da organização; (2) processo de responsabilização, orientado ao acompanhamento do exercício de tarefas

---

<sup>57</sup> As organizações podem ser definidas como nexos de contratos, explícitos e implícitos, completos ou incompletos, que estabelecem níveis de direitos com reconhecimento social para além da respectiva eficácia jurídica. Assim, certas partes interessadas embora não sejam titulares de direitos de propriedade, em sentido estrito, são socialmente legitimadas como detentoras de direitos sobre o desempenho da organização como contrapartida por serem de algum modo por ele afectados (e.g., Charreaux, 2002, 2004; Rodrigues, 2008)

<sup>58</sup> Como aproximação à definição de *accountability as an obligation or willingness to accept responsibility or to account for one's actions* (<http://www.merriam-webster.com/dictionary/accountability>)

<sup>59</sup> Como aproximação à definição de *responsibility as something you should do because it is morally right, legally required, etc* (<http://www.merriam-webster.com/dictionary/responsibility>)

executivas e poderes delegados; (3) processo de direcção estratégica, correspondendo ao estabelecimento de objectivos para a organização e respectivas condições de realização; e (4) processo de controlo, orientado à verificação da observância das políticas e procedimentos estabelecidos.

Propõe igualmente (fig. 28) uma segmentação de relevância de cada macro-processo em função do horizonte temporal de foco (curto vs. longo prazo) e da orientação de análise (interna vs externa).

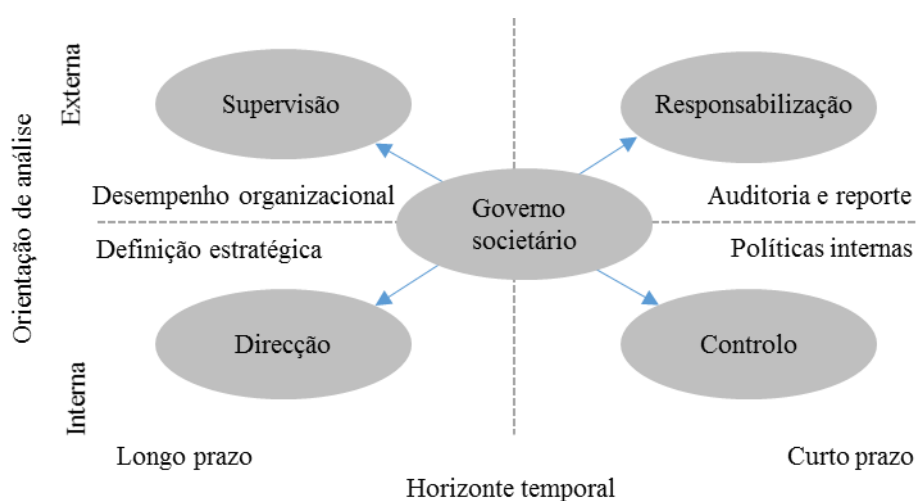


Fig 28 - Macro-processos de corporate governance (adaptado de Bossert, 2012)

Concluindo, embora não se verifique unanimidade na definição de *corporate governance* é, contudo, possível estabelecer, a partir da diversidade de definições propostas, que este domínio se constitui como sistema de processos e procedimentos de arbitragem de interesses em torno de três dimensões estruturantes das organizações – o exercício do poder, o exercício da direcção estratégica e a determinação do modelo de distribuição/apropriação do valor gerado.

Crê-se assim o domínio representável por um modelo (fig. 29) de instanciação de estruturas e processos, com capacidade explicativa, numa organização particular, (1) da geometria de poder e representatividade entre as várias partes interessadas, (2) do sistema de relações de poder e de informação entre estas e a tecnoestrutura, (3) dos processos de alinhamento de interesses que enformam o quadro de definição de missão e conformam as decisões de direcção estratégica e operacional da organização, (4) da projecção da geometria de poder na definição do modelo de apropriação do valor por esta gerado e (5) da dinâmica de adaptação contingente

e interacção com o contexto societal/institucional relevante – organização política, judicial, estrutura da economia, nível de desenvolvimento e traços culturais dominantes.

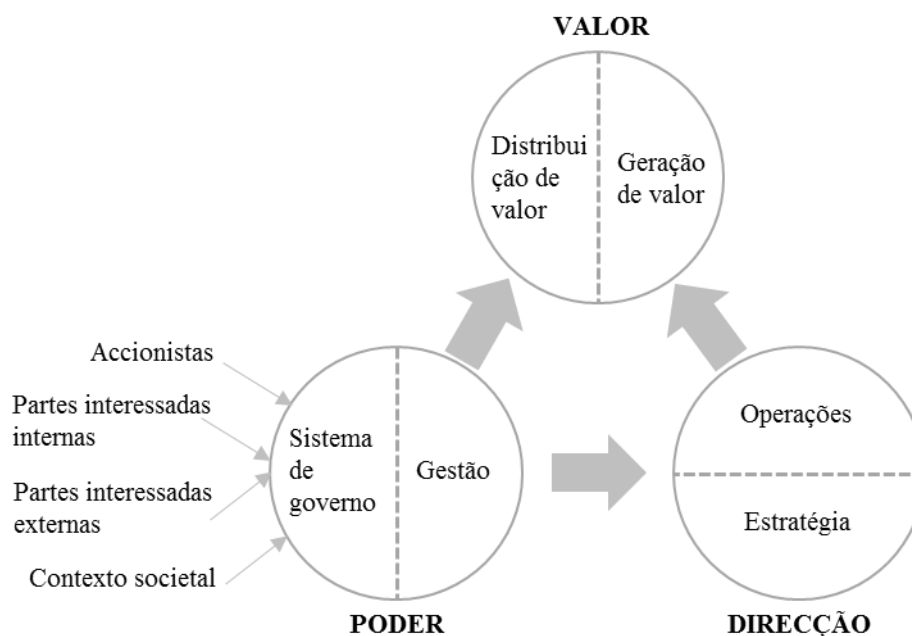


Fig 29 - Corporate governance - vectores instrumentais

A identificação explícita, no modelo, de uma das partes interessadas – os accionistas – decorre do facto de as questões de *corporate governance* terem emergido, como se estabelecerá no subcapítulo seguinte, do contexto de atrito de interesses entre propriedade e gestão, entre accionistas e gestores profissionais, no processo de desenvolvimento e consolidação das sociedades anónimas como modelo empresarial dominante, perspectiva ainda central na literatura.

Esta perspectiva está, contudo, em progressivo alargamento a outras formas organizacionais (e.g., Barreiros & Pinto, 2013; Câmara, 2013; Gomez, 2010; Perez, 2008; Santana, Campos, & Castro, 2013; Vicente, 2013) – empresas familiares, empresas públicas e entidades da economia social – como exigência de generalização dos valores de transparência e responsabilidade a todos os agentes perante as sociedades em que operam, pelo escrutínio da utilização de recursos e admissibilidade das respectivas práticas, num quadro mais vasto de regulação e controlo social, como reconhecimento de que os mecanismos de *corporate governance* constituem, na sua dimensão comportamental, factores de “higiene” organizacional.



Esta dimensão de generalização dos mecanismos de *corporate governance* a organizações do sector social, ou terceiro sector, no sentido da definição de governo das organizações, constitui o foco da leitura subsequente no presente capítulo.

#### 4.2 A extensão do conceito de *governance* às organizações não-lucrativas (NPO)

A crescente relevância da economia social e a expressão significativa dos recursos que mobiliza<sup>60</sup> têm conduzido, nas últimas décadas, mas com particular incidência após as mais recentes crises económicas, a um acrescido escrutínio pelos doadores sobre o rigor e a qualidade da *governance* das organizações que a compõem, em particular as NPO, na conciliação da cultura de voluntariado, dominante nos respectivos órgãos de gestão e na massiva alavancagem de trabalho voluntário característica do seu modelo operacional, com o desenvolvimento das perspectivas de avaliação do impacto social como métrica de selecção e gestão de doações.

A literatura converge na perspectiva segundo a qual a crescente dependência das NPO de fundos externos, quer privados, quer públicos, consequência da retracção dos Estados na prestação directa de serviços sociais substituindo-a progressivamente pela subvenção de operadores da economia social para a sua assunção, vem, pelo aumento da exposição e escrutínio públicos, exercendo crescente pressão sobre a respectiva capacitação nos domínios da transparência, desempenho e sustentabilidade, profissionalização e responsabilidade<sup>61</sup> (e.g., Anheier, 2005; Azevedo, 2013; Cornforth, 2014; Martins & Bastos, 2015; Santana, Campos, & Castro, 2013; Wagner, 2014; Willems et al., 2012; Willson, 2011).

Deste modo a questão da *governance* das NPO vem ganhando relevo e suscitando atenção acrescida na compreensão da diferenciação dos contextos contingenciais entre estas e as organizações empresariais *for-profit* e respectivos impactos na adequabilidade dos modelos de *governance* mais comuns no domínio empresarial.

---

<sup>60</sup> A título exemplificativo, em Portugal, de acordo com um estudo das consultoras Sair da Casca e Informa DB (2013), os donativos empresariais a título de mecenato (art.61º do Estatuto dos Benefícios Fiscais – EBF), em 2012, terão atingido €112,6 milhões, doados por 54.566 empresas (20% do tecido empresarial), correspondendo a 0,07% do volume de negócios (VN) agregado e a 1,9% dos resultados antes de impostos (RAI). No censo às fundações em 2012 (SEAP, 2012), para além da despesa fiscal, os apoios financeiros públicos directos, excluindo as fundações de ensino superior, atingiram €825 milhões no triénio 2008-2010.

<sup>61</sup> Embora o tema venha suscitando atenção crescente nas últimas décadas já em 1990 Peter Drucker havia elaborado sobre as especificidades da gestão aplicada às NPO através da publicação do seu livro “*Managing the Non-Profit Organization*”

A diferenciação estruturante advém, desde logo, do facto de as NPO serem comumente definidas “pela negativa”, como salientam Willems et al. (2012): “*nonprofit organizations are defined by an objective they do not pursue (i.e., not distributing profits)*” (p. 561), característica da qual decorrem duas dimensões de diferenciação determinantes no domínio da governance: (1) a inexistência da *bottom-line* financeira, o lucro, como métrica central de avaliação de valor gerado e de sucesso da organização e (2) a inexistência da dominância da figura de *stockholder* como detentor dos direitos de propriedade sobre a organização e, nessa qualidade, titular do valor gerado.

A questão da *bottom-line* das NPO representa um significativo factor de complexidade pois, como refere Anheier (2005), “*the governance and management challenge is not that nonprofit organizations have no bottom line at all, the problem is that they have several, and, some would say, “sometimes too many” [...] because no price mechanisms are in place to aggregate the interests of clients, staff, volunteers, and other stakeholders, and to match costs to profits, supply to demand, and goals to actual achievements*” (p. 227).

Tendo por objectivo a produção de valor em áreas difusas no domínio social, num espaço complementar e intersticial entre os serviços assumidos pelas estruturas governamentais e os providenciados pelo mercado (Epstein & McFarlan, 2011), o seu contexto de actuação é determinado por múltiplas exigências nos domínios económico, ambiental e social decorrentes quer da mobilidade das expectativas da sociedade, na transitoriedade conceptual do que constitui o “bem comum” (Rentschler & Radbourne, 2008), quer da dimensão moral da sua intervenção (valor moral de “fazer o Bem”) enquanto intermediários sociais desempenhando um papel de mediação na ordem económica da sociedade (Wagner, 2014).

Esta envolvente contextual estimula a resposta das NPO através de uma multiplicidade de objectivos de acção, várias *bottom-lines*, por vezes de natureza intangível, dificilmente consolidáveis numa métrica única e sem tradução financeira directa e, por isso, também dificilmente objecto de comparação entre organizações suscitando diversidade nas abordagens à avaliação do desempenho e eficácia deste tecido organizacional (Willems et al., 2012).

A complexidade de avaliação do valor gerado pelas NPO, em última instância a “valorização” do impacto social, inscreve-se na aproximação conceptual à questão da avaliação do valor público, abordagem central aos esforços de avaliação do desempenho das administrações públicas, que se exprime na diferenciação entre *outputs*, *outcomes* e impacto (e.g. Bossert, 2012; Epstein & McFarlan, 2011).

Segundo esta perspectiva, que evidencia a maior complexidade de avaliação e controlo das respectivas *bottom-lines* face às organizações *for-profit*, é pois crucial para as NPO uma leitura de “resultados” articulada nos três planos de avaliação (Epstein & McFarlan, 2011): (1) o plano dos *outputs* enquanto produtos/serviços, tangíveis ou intangíveis, disponibilizados através da actividade desenvolvida pela organização; (2) o plano dos *outcomes* enquanto avaliação de efeitos, directamente nos indivíduos e/ou nos respectivos comportamentos, resultantes do “consumo” dos produtos/serviços produzidos; e (3) o plano dos impactos, correspondente à avaliação das mudanças induzidas pelos *outcomes* nas comunidades e na sociedade em geral.

Complementarmente, a diversidade de *bottom-lines* é também expressão da imprescindível acomodação da representatividade e diversidade de partes interessadas envolvidas nas NPO, resultante do segundo aspecto de diferenciação identificado – a ausência do papel do *stockholder*.

Na ausência deste papel polarizador, a *governance* das NPO, no contexto das diferentes formas organizacionais de intermediação social, é marcada por um complexo contexto *multi-stakeholder*, estruturado comportamentalmente, como sintetiza Wagner (2014) (fig. 30), numa hierarquia de vínculos de responsabilidade<sup>62</sup> e transparência da organização, explícitos e implícitos, numa complementaridade entre responsabilidade instrumental – perante os *stakeholders* “imediatos” e as instâncias públicas de tutela ou regulação – e responsabilidade moral – perante *stakeholders* “mediatos” ou a sociedade em geral.

	Type of societal intermediary		
	Membership associations (political order)	Civic initiatives (political order)	Nonprofits (economic order)
Organizing principle	Membership	Citizenship	Nonprofit ownership
Governance style	Representative	Participatory	Fiduciary
Good governance			
(a) Instrumentally good, i.e., effective behavior	Accountable to members	Accountable to stakeholders	Accountable to general public (limited)
(b) Morally good, i.e., social justice oriented behavior	Distributive/ contributive justice	Distributive/ contributive justice	Justice of exchange

Fig 30 Accountability dos intermediários sociais (Wagner, 2014)

<sup>62</sup> Entendida no sentido do termo inglês *accountability*: “the quality or state of being accountable; especially: an obligation or willingness to accept responsibility or to account for one's actions” (<http://www.merriam-webster.com/dictionary/accountability>)

Existirá pois, inevitavelmente, vincada diferenciação na articulação de domínios de interesses e dinâmicas de poder entre a inorganicidade de movimentos espontâneos de adesão a causas, a democraticidade subjacente à mobilização associativa ou a polarização de relações de poder, formal ou de facto, associada a intervenções filantrópicas de doadores ou instituidores.

Por esta razão é dedicada na literatura particular atenção à identificação e segmentação de *stakeholders* (e.g., Anheier, 2005; Puyvelde, Caers, Du Bois, & Jegers, 2012; Renz & Andersson, 2014; Turbide, Laurin, Lapierre, & Morissette, 2008; Wellens & Jegers, 2014), documentando a percepção da exigência de um complexo equilíbrio de interesses e de tensões entre os múltiplos *stakeholders* internos (membros, voluntários, *staff*) e externos (doadores, beneficiários ou utilizadores, parceiros e reguladores), actuando os *boards*, como *interface stakeholders*, no espaço de articulação entre os ambientes interno e externo.

Esta dimensão de análise é relevante pois, na ausência de uma noção estrita de propriedade, é a estrutura e hierarquização dos vínculos de transparência e responsabilização para com os vários segmentos de *stakeholders* que determina a identificação dos “principais”, ou *stakeholders*-chave, como partes estruturantes no processo de *governance* uma vez que a percepção da eficácia e do valor gerado pela organização é formada diferenciadamente pelos múltiplos *stakeholders* a partir da respectiva estrutura de objectivos e preferências sendo, por isso, crítica a sua identificação e a percepção das respectivas expectativas na conformação da leitura operacional da missão pois “*in essence, governance is about ensuring the fit between the organization’s mission and its activities and performance*” (Anheier, 2005, p. 231).

A complexificação decorrente das diferenças apontadas representa um significativo desafio à transposição directa para as NPO dos modelos de *governance* desenvolvidos para o mundo empresarial, defendendo vários autores (Puyvelde et al., 2012; Renz & Andersson, 2014) a adopção de uma perspectiva multi-paradigma articulando três linhas teóricas de referência: a teoria da agência, a teoria das partes interessadas e a teoria do acesso a recursos.

Nesta linha Puyvelde et al. (2012), entre outros, defendem a utilização convergente das três abordagens teóricas como forma de articular uma leitura ampla da perspectiva da relação paradoxal de agência nas NPO<sup>63</sup>, leitura segundo a qual a abordagem das partes interessadas focaria a identificação e segmentação dos *stakeholders* instituíveis em “principais”, numa

---

<sup>63</sup> Paradoxal pois, na maioria das situações e na perspectiva filantrópica, o valor para alguns segmentos de *stakeholders* (i.e., doadores) realiza-se apenas através, e é função, do valor “percebido” por outros segmentos de *stakeholders* (i.e., beneficiários finais)

perspectiva “multi-principal” (Wellens & Jegers, 2014), com os quais o *management*, através do *board*, estabeleceria a relação de agência estruturante do processo de *governance*, suportada na teoria do acesso a recursos uma vez que as NPO, dado o carácter voluntário e predominantemente *pro-bono* da participação nos *boards*, utilizam como critério dominante para a selecção dos respectivos membros não só a respectiva identificação com a missão ou causa mas, sobretudo, a capacidade de *networking* com doadores de referência para legitimação e captação de recursos.

Outras perspectivas alternativas (e.g., Renz & Andersson, 2014), tomando por base a definição de *governance* como “*systems and processes concerned with ensuring the overall direction, control and accountability of an organization*” (Cornforth, 2014, p. 5) atribuem o papel de “principal” à definição estatutária de missão, enquanto objectivação da expressão de sentido para a organização, determinante da sua actuação e práticas, fixada pelos respectivos fundadores ou instituidores e pela qual o *board* é legalmente responsável, finalidade última em cujo cumprimento o *management* se assumiria como agente.

Não obstante as perspectivas de investigação se terem mais recentemente deslocado da dimensão normativa do papel institucional dos *boards* para uma dimensão analítica mais focada nas dinâmicas comportamentais que estabelecem no seu contexto de interacção enquanto grupos humanos, no modo como se desenvolve a sua dinâmica de funcionamento, decisão e assunção de responsabilidades (Anheier, 2005), é na relação entre estes e a gestão, no *interface* entre *governance* e *management*, que incide a procura de novas dimensões explicativas para a diferenciação interorganizacional de desempenho (Cornforth, 2014; Renz & Andersson, 2014) em contextos marcados por relativa homogeneidade normativa.

Assim, parte substancial das abordagens teóricas à *governance* das NPO situa-se, tal como nas *for-profit*, no domínio da composição dos *boards* e nas configurações (modelos) de equilíbrio de poder e dinâmicas de relação com o *management*, contingentes à significativa diferenciação tipológica das entidades, à multiplicidade de objectivos organizacionais e de contextos de intervenção bem como à especificidade do enquadramento de recursos diferenciados das organizações empresariais como, por exemplo, a forte participação de recursos em regime de voluntariado, recursos em relação aos quais não é directamente aplicável um quadro relacional de base e fundamento hierárquicos.

Este último aspecto, da significativa expressão dos recursos humanos em regime de voluntariado, que se estende também à maioria dos membros dos *boards*, determina, a par da

perspectiva dominante de representatividade de *stakeholders* sem dimensão *stockholder*, o foco particular no papel “instrumental” do *board*<sup>64</sup> em contraste e em relação com o papel “profissional” do *management*.

Assim encontram-se caracterizadas diversas configurações centradas, como referido, no papel “instrumental” dos *boards*, sintetizadas (fig. 31) em modelos tão diversos como o da perspectiva do *board* enquanto estrutura simbólica de aconselhamento do CEO (*advisory board model*), ou de estrita legitimação reputacional e institucional (*patron model*), da perspectiva da representatividade e equilíbrio entre os vários “interesses” (*co-operative, constituent/representational ou democratic model*), da perspectiva da adaptação directa do modelo de agência (*policy model, entrepreneurial/corporate model*), da fusão entre *board* e *management* (*management team/operational model*) ou, ainda, da perspectiva das abordagens de redes de valor instanciadas pelas aproximações colaborativas das NPO na procura de níveis superiores de eficácia operacional (*cellular/network model*).

---

<sup>64</sup> Na perspectiva da aproximação à expressão dominante do seu modelo de intervenção no ciclo operativo da organização não obstante, numa leitura estritamente normativa, as funções dos *boards* se articularem, por definição, em quatro eixos de responsabilidade: (1) obrigações legais e fiduciárias; (2) orientação estratégica; (3) garantia da *compliance* e *accountability*; e (4) avaliação/monitorização do desempenho da organização

Modelo	Critério de composição do <i>board</i>	Papel do <i>board</i>
<i>Advisory Board</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ confiança do CEO</li> <li>▪ competências profissionais</li> <li>▪ credibilidade perante doadores</li> <li>▪ <i>networking</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ assegurar credibilidade e legitimação pública</li> <li>▪ aconselhar o CEO</li> <li>▪ ratificar decisões</li> </ul>
<i>Patron</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ personalidades influentes e de elevada capacidade económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ assegurar credibilidade</li> <li>▪ dinamizar donativos e doações</li> </ul>
<i>Co-operative model or Collective</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ representantes eleitos pelos associados/cooperantes</li> <li>▪ elementos da equipa de gestão</li> <li>▪ representantes dos colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gestão operacional via "gestão colectiva"</li> </ul>
<i>Constituent Representational</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ representantes eleitos pelos <i>stakeholders/membros</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ balanceamento entre os interesses de representação e a missão e os interesses da organização</li> </ul>
<i>Policy-board</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ comprometimento com a missão, as causas e os valores da organização</li> <li>▪ competências profissionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estabelecimento de princípios e políticas ("fins" da organização)</li> <li>▪ delegar autoridade operacional</li> <li>▪ monitorizar <i>compliance</i></li> <li>▪ assegurar <i>accountability</i> pelo desempenho</li> </ul>
<i>Entrepreneurial/corporate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ representação de <i>stakeholders</i></li> <li>▪ competências profissionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ supervisão das operações através de comités funcionais com a participação do <i>staff</i></li> <li>▪ delegação de funções de gestão</li> </ul>
<i>Management team or Operational</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ equipa de gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gestão operacional por vezes através de comités funcionais</li> </ul>
<i>Cellular/Network</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ representação multi-<i>stakeholder</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ articulação/convergência/partilha na acção da rede de organizações/grupos focais celulares</li> <li>▪ gestão das questões emergentes pela dinamização de grupos de trabalho ou comités temporários</li> </ul>

Fig 31 Governance de NPO - modelos de boards (e.g., Armstrong, 1998; Bradshaw, 2009; Carver & Carver, 2001; Garber, 1997; Gill, 2002)

Esta síntese de abordagens permite, pela sua diversidade, explicitar a complexidade do actual estado de maturidade na adaptação e aplicação a estas organizações do quadro conceptual dos processos de *governance*, diversidade explicável, segundo Bradshaw (2009), como resultante de adaptações contingentes aos contextos de actuação.

Nessa perspectiva, ainda segundo Bradshaw (2009), os factores que influenciam as características dos *boards* – composição, relações de poder, estrutura, processos e papéis – decorrem de factores de contingência, quer externos (ambiente legal e institucional, domínio de actuação, diversidade de *stakeholders* e mecanismos de financiamento), quer internos (dimensão e idade da organização, fase de desenvolvimento e complexidade organizacional), que permitem explicar a prevalência de algumas configurações de *governance* (fig. 32) como adaptações contingentes quer ao nível global de estabilidade ou turbulência da envolvente

externa relevante, quer ao nível particular de complexidade induzida pela convergência ou diversidade de expectativas e agendas dos diversos *stakeholders*, denotando o círculo central a percepção da existência de bandas de variação de complexidade ambiental dentro das quais são viáveis opções práticas, de natureza híbrida, articulando características particulares de alguns dos modelos-base.

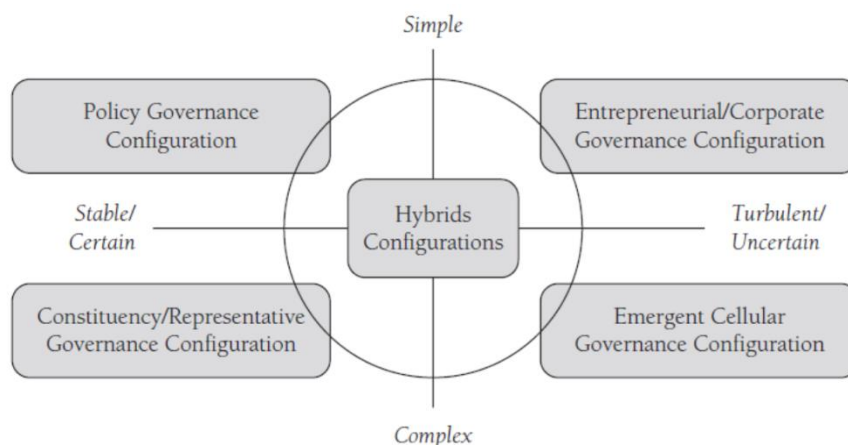


Fig 32 Configurações de governance como resposta contingente ao ambiente externo (Bradshaw, 2009)

Como nota final, nesta perspectiva de enquadramento das questões específicas da *governance* das NPO, torna-se essencial salientar que parte substancial da percepção de complexidade decorre das dimensões de intangibilidade, e incipiente consensualização de métricas, intrínsecas à natureza destas organizações como “*complex collaborative system of actors that has emerged [...] to advance public problem solving*” (Wagner, 2014, p. 800) e dos objectivos inerentes à orientação aos impactos nas comunidades – “*improving lives by mobilizing communities to create lasting changes in community conditions*” (Freiwirth, 2014, p. 185) – entendidos numa perspectiva alargada de *governance* como “*the provision of guidance and direction to a nonprofit organization, so that it fulfills its vision and reflects its core values while maintaining accountability and fulfilling its responsibilities to the community, its constituents and the government with which it functions*” (p. 186).



### 4.3 Governance de fundações – notas sobre o enquadramento nacional

No contexto das NPO as fundações, no domínio relevante para esta reflexão, o das fundações empresariais, enquadradas no segmento das fundações privadas, dispõem de um enquadramento relativamente menos complexo em dois planos diferenciadores – possuem uma classe de *stakeholders*, os instituidores, com poder efectivo sobre a organização, clarificando a quem incumbe o papel de “principal”, e são dotadas de um quadro normativo específico, de expressão legal, definindo os actores, os papéis e as obrigações centrais ao modelo de equilíbrios de poder no processo de *governance*.

No ordenamento jurídico português a lei-quadro das fundações (Lei nº24/2012 de 9 de Julho, 2012) e a portaria nº 75/2013, de 18 de Fevereiro, estabelecem as bases do modelo de *governance* – órgãos e competências – a que estão sujeitas estas organizações<sup>65</sup>.

A lei-quadro define, para as fundações privadas, no nº1 do artº 26º, a existência obrigatória de pelo menos três órgãos: (1) um órgão de administração (*board*) com competências no domínio da gestão patrimonial, da representação institucional da fundação e com poderes de decisão em alterações estatutárias e na respectiva extinção; (2) um órgão directivo ou executivo (*management*) para assegurar a gestão corrente, e (3) um órgão de fiscalização com competências de controlo da gestão e das contas da fundação<sup>66</sup>.

A designação e composição específica destes órgãos, assim como as obrigações e responsabilidades dos respectivos titulares, são, com algumas restrições<sup>67</sup> (artº26º nº3, artº27º nº2 e artº29º nº2), abertas à discricionariedade dos instituidores tendo, contudo, que ser obrigatoriamente explicitadas no acto de instituição ou nos estatutos da fundação (artº18º nº2, artº26º nº3, artº27º nº1 e artº29º nº1).

Complementarmente, a lei-quadro prevê, no nº2 do artº26º, a possibilidade da existência de um órgão adicional no sistema de *governance* das fundações, designado de conselho de fundadores ou de curadores, com a missão de controlar o cumprimento dos estatutos e o alinhamento da

---

<sup>65</sup> A lei-quadro encontra-se actualmente em revisão tendo sido aprovada em Conselho de Ministros, em 28.Mai.2015, uma proposta de lei de revisão cujo conteúdo detalhado, à data da conclusão da dissertação, não é ainda publicamente conhecido por o diploma se encontrar ainda em processo de publicação (comunicado do Conselho de Ministros de 28 de Maio de 2015)

<sup>66</sup> A função de fiscalização pode ser reforçada pela exigência de auditoria externa às contas nos termos da alínea c) do nº1 e do nº2 do artº9º da Lei-quadro. A portaria nº 75/2013, de 18 de Fevereiro, no nº1 do artº1º, fixou em € 2.000.000 o limite de rendimentos a partir do qual é obrigatória a auditoria externa às contas

<sup>67</sup> Trata-se de restrições relativas particularmente quanto à limitação temporal dos mandatos dos órgãos de administração, ao número de titulares ser ímpar e à obrigatoriedade de exercício de voto, ou declaração para a acta, nas reuniões dos conselhos de administração

orientação estratégica com a “vontade” dos fundadores, cumprindo assim um papel próximo do das assembleias-gerais noutras formas organizacionais.

Esta arquitectura completa-se com a existência de um órgão “regulador” do universo das fundações, o conselho consultivo, na dependência da Presidência do Conselho de Ministros<sup>68</sup>, com constituição e funções definidas no artº13º da lei-quadro.

Prevista ainda no diploma, no nº2 do artº27º, a possibilidade de o órgão executivo fazer parte do órgão de administração fica aberta às fundações a opção entre o modelo de governo monista ou dualista (fig. 33) consoante se justifique ou opte por um maior ou menor grau de separação formal entre o exercício do poder decisório e o do poder executivo, podendo ser criadas pelo *board* comissões especializadas para acompanhamento de aspectos específicos da actividade operacional.

Constata-se assim a opção por uma grande proximidade conceptual e operativa aos modelos em uso nas organizações *for-profit*.

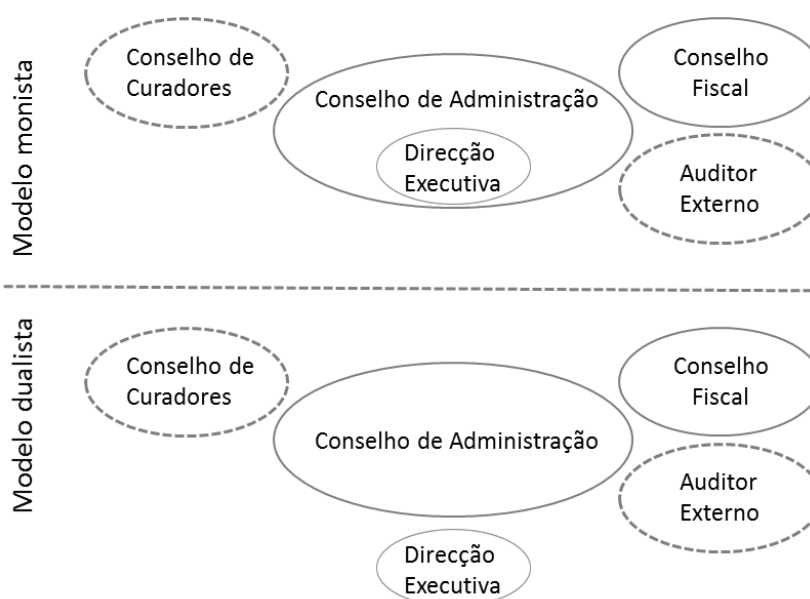


Fig 33 Modelos de governance de acordo com a Lei-quadro (Lei nº 24/2012 de 9 de Julho)

<sup>68</sup> Nos termos do nº2 do artº6º da Lei-quadro o reconhecimento das fundações, condição de aquisição de personalidade jurídica (nº1 do artº6º), é da competência do Primeiro-Ministro

A lei-quadro em referência explícita ainda dois princípios centrais ao sistema de *governance* – o princípio da auto-regulação e o dos deveres de transparência.

O primeiro princípio encontra-se estabelecido no nº1 do artº7º com a referência ao dever de adopção de códigos de conduta que evidenciem a instituição de boas práticas, em domínios-chave como a relação entre *stakeholders*, a transparência de procedimentos e informação, a definição das condições que configuram conflitos de interesses e incompatibilidades bem como critérios de mobilidade dos titulares dos órgão de governo.

As exigências no domínio da transparência encontram-se extensamente referidas ao longo do corpo do artº9º incidindo sobre o princípio da divulgação pública e acessibilidade digital do conjunto de informação que permita conhecer quer a organização – instrumentos jurídicos de instituição, instituidores, órgãos sociais e instrumentos relevantes de política interna (e.g., códigos de conduta) – quer o essencial da sua actividade – planos de actividades, relatórios anuais, relatórios de gestão, contas e pareceres dos órgãos de fiscalização.

Este quadro legal é complementado por iniciativas, recentes, de auto-regulação sectorial, pela publicação de um manual de governo (Azevedo, 2013) e de um código de governo (Santana & Campos, 2013), com o objectivo de acelerar a maturidade dos sistemas de *governance* no terceiro sector através da disseminação de boas práticas e de instrumentos de auto-avaliação.

O nível de adesão a estas práticas e os respectivos efeitos estão longe de ser conhecidos pois não existe referência de estudos transversais regulares que sustentem alguma percepção fundada do nível de maturidade dos sistemas e práticas de *governance* e respectiva evolução no tempo, no tecido organizacional do terceiro sector, que se assemelhe aos produzidos, por exemplo, para as empresas cotadas pela Universidade Católica (Católica Lisbon/Associação de Empresas Emitentes de Valores Cotados em Mercado, 2013) ou pela CMVM (CMVM, 2012).

A percepção que foi possível reter advém de resultados publicados no censo às fundações (SEAP, 2012) que nos permitem constatar, no segmento das fundações privadas não-IPSS, que os órgãos de administração são, genericamente, de pequena dimensão (51,2% com menos de 5 membros e 94,5% com menos de 10 membros), situação ainda mais evidente nos órgãos de fiscalização (93,3% e 98,3% respectivamente), com as organizações maioritariamente operacionalizadas por recursos humanos em regime de voluntariado (67,3% dos efectivos).

Conjugadamente com este aparente sub-dimensionamento dos órgãos de governo, num ambiente organizacional de acentuada complexidade de coordenação decorrente da

significativa incidência de trabalho voluntário e diversidade de *stakeholders*, as falhas identificadas no censo quanto ao cumprimento dos deveres de transparência e prestação de contas, com apenas 47,2% das fundações privadas não-IPSS com página electrónica e a informação disponível (SEAP, 2012, pp. 33-34) incumprindo significativamente, pelo menos em completude, as exigências legais estabelecidas na lei-quadro, permitem-nos antecipar um nível de subdesenvolvimento quase generalizado dos sistemas de *governance* neste tecido organizacional.

Esta percepção, embora não sustentada cientificamente, decorre da circunstância de consensualmente se assumirem os deveres de transparência como centrais ao desenvolvimento do sistema de *governance* e o seu reiterado incumprimento, ou secundarização, constituírem evidência de uma não-interiorização desses valores na cultura da organização e, como tal, denotarem níveis incipientes de maturidade neste domínio.

Constitui pois esta constatação uma justificação acrescida para estudos mais detalhados que permitam aferir, com adequado rigor científico, da situação nacional, sobretudo no segmento das fundações empresariais para gestão de acervos de arte, ou, de algum modo participantes do ecossistema alargado do mercado das artes, centrada na compreensão das relações entre sistema de *governance* e desempenho organizacional.

## 5. Conclusões

A mudança civilizacional de perspectiva das relações entre actividade empresarial e sociedade, expressa pela multiplicidade de *frameworks* normativas como a da *governance*, a da responsabilidade social, a da cidadania empresarial, a da ética empresarial ou a da sustentabilidade, entre outras, configura um ambiente institucional que constitui, *de facto*, uma base de legitimação social da actividade económica, uma verdadeira “licença para operar”, condição de admissibilidade no ecossistema empresarial.

Por esta razão a crescente intervenção das empresas no domínio social, no sentido expresso pelas *frameworks* referidas, tem conduzido ao seu envolvimento activo no desenvolvimento da designada economia convergente, envolvimento que constitui uma dimensão inignorável do seu sistema de *governance*.

A expressão desse envolvimento no domínio específico do mercado da arte, entendido em sentido lato como ecossistema, através da instituição de fundações empresariais para essa finalidade, representa a emergência de uma nova classe de actores que, como argumentado, reúne significativo potencial de dinamização capaz de, a prazo, contrabalançar o evanescente papel de âncora que o sistema público de financiamento das artes vem tradicionalmente desempenhando.

Esta perspectiva decorre da hipótese de a intervenção das fundações empresariais ter subjacente, como argumentei, uma função dual de geração de valor – por um lado a geração directa de valor social e, por outro, a geração induzida de valor de expressão económica, embora predominantemente intangível, por exemplo nos domínios da gestão da reputação e do capital-marca.

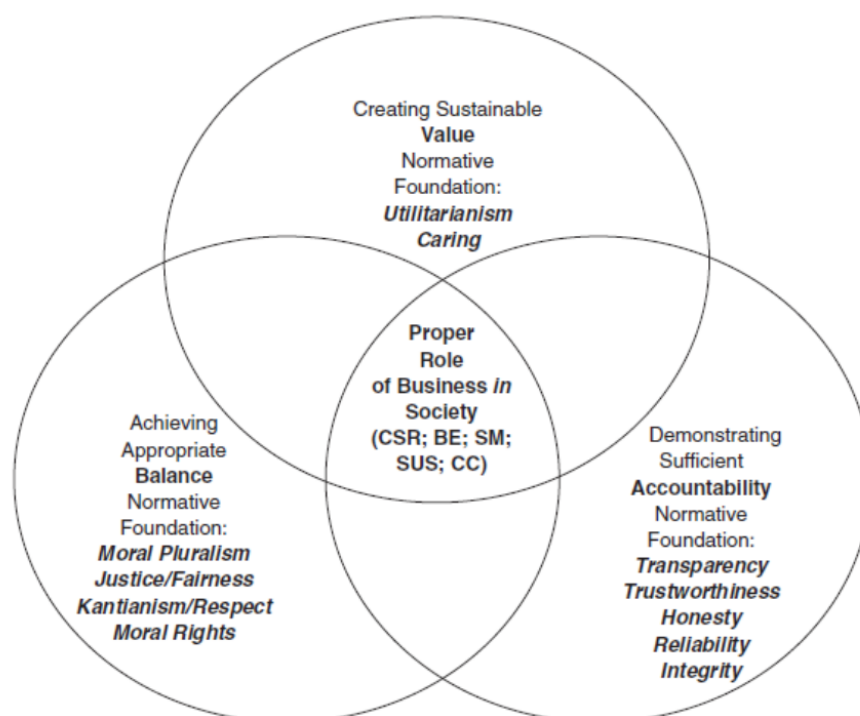
A perspectiva a investigar, de que nestas fundações a geração de valor social é substancialmente instrumental na geração de valor empresarial pela importância crescente dos efeitos económicos subjacentes, permite substanciar o seu modelo de intervenção como configurando um círculo virtuoso indutor de sustentabilidade de actuação – isto é, o incremento do valor social gerado tenderá a induzir o incremento do valor, ou *momentum*, do impactos na dimensão empresarial o que, por sua vez, criará a propensão para manter ou incrementar a geração de valor social.

Por essa razão se argumenta que a orientação estratégica dos vectores de produção de valor social pelas fundações empresariais deverá decorrer de um exercício rigoroso de pensamento

estratégico, de balanceamento de perspectivas de curto e longo prazos, e, por isso, ancorado em níveis elevados de maturidade do respectivo sistema de *governance*.

A conjugação destas características torna estas fundações empresariais objectos de estudo relevantes para a compreensão da dinâmica do mercado da arte.

A ênfase no sistema de *governance* como perspectiva de orientação de continuidade do estudo suporta-se também na síntese expressa pelo modelo VBA – *value, balance and accountability* – proposto por Schwartz e Carroll (2008) como base unificadora das múltiplas *frameworks* normativas, já referidas, de relação entre empresas e sociedade (fig. 34).



Note: VBA = value, balance, accountability; CSR = corporate social responsibility; BE = business ethics; SM = stakeholder management; SUS = sustainability; CC = corporate citizenship.

Fig 34 Framework VBA (Schwarz & Carroll, 2008)

Argumentam aqueles autores que as várias *frameworks* têm subjacente à diversidade de expressões e ênfases que as caracterizam a partilha de três conceitos nucleares: (1) o conceito central de geração de valor social líquido como “*enhanced long-term value of both the firm and society as an outcome*” (Schwartz & Carroll, 2008, p. 168); (2) o conceito de equilíbrio (*balance*) como “*the process component [...] whereby business firms, managers, and*

*employees would be required to take active steps to achieve appropriate balance among competing stakeholder interests and/or moral standards”* (p. 170) e (3) o conceito de responsabilidade (*accountability*) “*representing the principles component [whereby] businesses must engage in a process of providing sufficient, accurate, timely, and verifiable disclosure of all of its activities when such activities might affect others”* (p. 171).

Estes conceitos nucleares da *framework* VBA estão claramente presentes na perspectiva do sistema de *governance*, como discutido no capítulo respectivo, razão pela qual se refere este modelo como potencial base instrumental de dimensões de investigação para futura classificação de estados de maturidade de *governance* e sua relação com os modelos de participação e comportamentos das fundações no ecossistema.

Conclui-se assim a presente dissertação com as asserções de respostas às questões que se identificaram como base de motivação para a sua elaboração:

- (1) Foi estabelecido um quadro de referência para o entendimento da dinâmica de projecção das empresas no mundo das organizações sociais;
- (2) Foi estabelecido um quadro de referência para o entendimento da dinâmica de projecção das empresas no mundo da arte e da cultura e do processo de transformação de colecções empresariais em fundações;
- (3) Foi estabelecido um modelo de entendimento do mercado da arte como ecossistema e caracterizada a intervenção potencial das fundações empresariais;
- (4) Foi estabelecida, por essa via, a justificação do interesse das fundações empresariais neste domínio como objectos de estudo relevantes para a compreensão aprofundada da dinâmica de funcionamento do mercado;
- (5) Foi argumentado o ponto de vista do sistema de *governance* como óptica de abordagem para o desenvolvimento de estudos subsequentes como potencial modelo explicativo da caracterização comportamental das fundações empresariais no mercado.

Crê-se assim cumprido o papel enunciado, na introdução, para a presente dissertação, o de constituir a base reflexiva de partida para o estabelecimento dos fundamentos conceptuais de um projecto de investigação para a compreensão aprofundada da importância emergente do papel destes agentes no mercado.

## 6. Bibliografia

- 24ore Business School. (31 de Outubro de 2013). *Arte e azienda: Quali prospettive per le corporate collections in Italia*. Obtido em 9 de Novembro de 2013, de ilsole 24ore: [www.formazione.ilsole24ore.com/Documenti/business-school/Presentazione\\_AXA-sole%2024%20ore%20definitiva.pdf](http://www.formazione.ilsole24ore.com/Documenti/business-school/Presentazione_AXA-sole%2024%20ore%20definitiva.pdf)
- Accenture. (2012). *Delivering public service for the future: Navigating the shifts*. Accenture.
- Anheier, H. (2005). *Nonprofit organizations - Theory, management, policy*. New York: Routledge.
- Arguden, Y. (2010). A corporate governance model: Building responsible boards and sustainable businesses. *Global Corporate Governance Forum*(17).
- Armstrong, R. (1998). *Nonprofit governance: The next generation - evolution of structure and function*. Toronto: Federated Press.
- Arora, P., & Dharwadkar, R. (2011). Corporate governance and corporate social responsibility (CSR): The moderating roles of attainment discrepancy and organization slack. *Corporate Governance: An International Review*, 19(2), 136-152.
- Arpinte, D., Cace, S., Theotokatos, H., & Koumalatsou, E. (2010). The social economy in the european union. *Calitatea Vietii*, XXI(1-2), 137-160.
- Aspen Institute. (s.d.). *Advancing evaluation practices in philanthropy*. Washington DC: The Aspen Institute. Obtido em 29 de Janeiro de 2014, de //evaluation.ssireview.org
- Azevedo, C. (2013). *Manual de governo - O desafio da liderança nas organizações do terceiro setor em Portugal*. Lisboa: Positivagenda.
- Barclays. (2012). *Profit or pleasure? Exploring the motivations behind treasure trends*.
- Barreiros, F., & Pinto, J. (2013). As empresas familiares - Perspectivas da sua evolução de 2013 a 2023. Em J. Pinto (Ed.), *A emergência e o futuro do corporate governance em portugal* (pp. 203-226). Coimbra: Edições Almedina.
- Behnke, C. (2007). Corporate art collecting: A survey of german-speaking companies. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 37(3), 225-243.
- Beinhocker, E., & Hanauer, N. (Setembro de 2014). Redefining capitalism. *McKinsey Quarterly*.
- Belfiore, E., & Bennett, O. (2007). Rethinking the social impacts of the arts. *International journal of Cultural Policy*, 13(2), 135-151.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Bonini, S., & Swartz, S. (2014). Profits with purpose: How organizing for sustainability can benefit the bottom line. *McKinsey on Sustainability*, Julho, 5-15.
- Bonini, S., Brun, N., & Rosenthal, M. (2009). Valuing corporate social responsibility. *McKinsey Quarterly*(Fevereiro).



- Borzaga, C., & Tortia, E. (2007). Social economy organisations in the theory of the firm. Em A. Noya, & E. Clarence (Edits.), *The social economy - Building inclusive economies* (pp. 23-60). Paris: OECD.
- Bossert, J. (2012). *Towards governance of creating public value with performing arts*. Obtido em 15 de Julho de 2013, de [www.deloitte.com/assets/Dcom-SouthAfrica/local%20Assets/Documents/towards\\_governance\\_of\\_creating\\_public\\_value\\_with\\_performing\\_arts.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-SouthAfrica/local%20Assets/Documents/towards_governance_of_creating_public_value_with_performing_arts.pdf)
- Bourdieu, P. (1980). The production of belief: Contribution to an economy of symbolic goods. *Media, Culture and Society*(2), 261-293.
- Bradshaw, P. (2009). A contingency approach to nonprofit governance. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(1), 61-81.
- Brest, P. (2012). A decade of outcome-oriented philanthropy. *Stanford Social Innovation Review*(Spring), 42-47.
- Browne, J., & Nuttall, R. (Março de 2013). Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement. *McKinsey Quarterly*.
- Brundtland, G. (1987). *Our common future*. World Commission on Environment and Development. New York: United Nations.
- Cadbury, A. (1992). *The financial aspects of corporate governance - A report of the committee on corporate governance*. London: Gee and Co.
- Calvert Foundation. (2012). *Gateways to impact - Industry survey of financial advisors on sustainable and impact investing*. Bethesda: Calvert Foundation.
- Câmara, P. (2013). A corporate governance de 2013 a 2023: Desafios e objetivos. Em J. Pinto (Ed.), *A emergência e o futuro do corporate governance em Portugal* (pp. 145-165). Coimbra: Edições Almedina.
- Campbell, J. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Campos, J., & Ávila, R. (2012). *The social economy in the european union*. Bruxelles: European union.
- Carnwath, J., & Brown, A. (2014). *Understanding the value and impacts of cultural experiences: A literature review*. Manchester: Arts Council England. Obtido em 22 de Dezembro de 2014, de [artscouncil.org.uk](http://artscouncil.org.uk)
- Carver, J., & Carver, M. (2001). Le modèle Policy Governance et les organismes sans but lucratif. *Canadian Journal of Governance*, 2(1), 30-48.
- Católica Lisbon/Associação de Empresas Emitentes de Valores Cotados em Mercado. (2013). *Governo das Sociedades em 2012*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Chappell, M., & Knell, j. (2012). *Valuing and investing in the arts - Towards a new approach*. Perth: Government of Western Australia.
- Charreaux, G. (1996). *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*. working paper no.0960501, Université de Bourgogne, Centre de Recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations.

- Charreaux, G. (2002). *Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive..* Obtido em 18 de Abril de 2014, de //leg.u-bourgogne.fr/images/stories/wp/010401.pdf
- Charreaux, G. (2004). *Les theories de la gouvernance: De la gouvernance des enterprises à lá gouvernance des systèmes nationaux.* Cahier du FARGO nº1040101, Université de Bourgogne, Centre de Recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations.
- Chmielewski, M. (2010). *Successful corporate art collections: Two case studies.* Akron: University of Akron.
- CMVM. (2012). *Relatório anual sobre o governo das sociedades cotadas em portugal.* Lisboa.
- Cobb, N. (2002). The new philanthropy: Its impact on funding arts and culture. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 32(2), 125-143.
- Comissão Europeia. (2001). *Livro verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas (COM(2001) 366 final 18.7.2001).* Bruxelas.
- Comissão Europeia. (2011a). *Green paper - The EU corporate governance framework (COM(2011) 164 final 5.4.2011).* Bruxelas.
- Comissão Europeia. (2011b). *A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility (COM(2011)681 final 25.10.2011).*
- Comissão Europeia. (2011c). *Iniciativa de empreendedorismo social - construir um ecossistema para promover as empresas sociais no centro da economia e da inovação sociais (COM(2011)682 final 25.10.2011).* Bruxelas.
- Comissão Europeia. (2012a). *Proposal for a council regulation on the statute for a european foundation (COM(2012)35 final 8.2.2012).* Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2012b). *Plano de acção: Direito das sociedades europeu e governo das sociedades (COM(2012)740 final 12.12.2012).* Estrasburgo.
- Comunian, R. (2009). Towards a new conceptual framework for business investments in the arts: Some examples from Italy. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(3), 200-220.
- Cornforth, C. (2014). Nonprofit governance research. Em C. Cornforth, & W. Brown (Edits.), *Nonprofit governance* (pp. 1-14). New York: Routledge.
- Costa, J., Brito, P., Carvalho, A., & Carvalho, P. (2013). *Impacto económico da fundação de serralves.* Porto: Fundação de Serralves.
- Cranfield University School of Management. (2014). *The Corporate Responsibility timeline.* Obtido em 19 de November de 2014, de Cranfield University School of Management: [www.som.cranfield.ac.uk/som/p14369/Research/Research-Centres/Doughty-Centre-Home/Further-Resources/The-CR-timeline](http://www.som.cranfield.ac.uk/som/p14369/Research/Research-Centres/Doughty-Centre-Home/Further-Resources/The-CR-timeline)
- Crifo, P., & Forget, V. (2014). The economics of corporate social responsibility: A firm-level perspective survey. *Journal of Economic Surveys*. Obtido de [dx.doi.org/10.1111/joes.12055](https://doi.org/10.1111/joes.12055)

- Dam, L., & Scholtens, B. (2012). Does ownership type matter for corporate social responsibility? *Corporate Governance: An International Review*, 20(3), 233-252.
- Davies, T. (2013). NGOs: A long and turbulent history. *The Global Journal*(Jan-Feb), 28-35.
- Davis, I. (26 de Maio de 2005). The biggest contract. *The Economist*. Obtido de [//www.economist.com/node/4008642](http://www.economist.com/node/4008642)
- Day, A. (2014). The upside of CSR. *Stanford Social Innovation Review*, 12(3).
- Dees, J., & Anderson, B. (2003). For-profit social ventures. Em M. Kourilsky, & W. Walstad (Edits.), *Social entrepreneurship*. Dublin: Senate Hall Academic Publishing.
- Deloitte. (2014). *Corporate culture: The second ingredient in a world-class ethics and compliance program*. Deloitte.
- Deloitte-ArtTactic. (2014). *Art & Finance report 2014*. Luxembourg: Deloitte Luxembourg.
- Devinney, T., Schwalbach, J., & Williams, C. (2013). Corporate social responsibility and corporate governance: Comparative perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 21(5), 413-419.
- Dickie, G. (2001). *Art and Value*. Oxford: Blackwell.
- Doane, D. (2005). Uma perspectiva alternativa sobre marcas: Mercados e princípios morais. Em R. Clifton, & J. Simmons, *O Mundo das Marcas* (pp. 211-225). Lisboa: Actual Editora.
- Doucin, M. (2011). Corporate social responsibility: Private self-regulation is not enough. *Private Sector Opinion*(24).
- Dow Jones. (2014). *Dow Jones Sustainability Indices*. Obtido em 16 de Setembro de 2014, de Corporate sustainability: [www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp](http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp)
- Drexhage, J., & Murphy, D. (2010). *Sustainable development: From Brundtland to Rio2012*. New York: United Nations.
- Durisin, B., & Puzone, F. (2009). Maturation of corporate governance research, 1993-2007: An assessment. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 266-291.
- Economist. (19 de Janeiro de 2008a). Corporate responsibility is largely a matter of enlightened self-interest. *The Economist*.
- Economist. (19 de Janeiro de 2008b). A stitch in time. *The Economist*.
- Eggers, W., & Macmillan, P. (19 de Setembro de 2013). *Government alone can't solve society's biggest problems*. Obtido em 20 de Setembro de 2013, de Harvard Business Review: [blogs.hbr.org/2013/09/government-alone-cant-solve-societys-biggest-problems](http://blogs.hbr.org/2013/09/government-alone-cant-solve-societys-biggest-problems)
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks*. Oxford: Capstone Publishing.
- Epstein, M., & McFarlan, F. (2011). *Joining a Nonprofit Board*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eurobarometer. (2011). *Volunteering and intergenerational solidarity*. Brussels: European Parliament.

- Eurobarometer. (2013). *How companies influence our society: Citizens' view*. Brussels: EU - DG Enterprise and Industry.
- EVPA. (2014). *VP Glossary*. Obtido em 14 de Dezembro de 2014, de European Venture Philanthropy Association: [//evpa.eu.com/research-and-policy/knowledge-centre/vp-glossary](http://evpa.eu.com/research-and-policy/knowledge-centre/vp-glossary)
- Faludi, J. (2013). On Viviana A. Zelizer: Economic lives. How culture shapes the economy. *Corvinus Journal of Sociology and Social Policy*, 4(1), 105-111.
- Fassin, Y., & Van Rossem, A. (2009). Corporate governance in the debate on CSR and ethics: Sensemaking of social issues in management by authorities and CEOs. *Corporate Governance: An International Review*, 17(5), 573-593.
- Fernandes, T. (2014). *A sociedade civil*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Findlay, M. (2014). *The value of art*. London: Prestel Publishing.
- Fórum Social Mundial. (23 de Julho de 2004). *O que é o Fórum Social Mundial?* Obtido em 13 de Novembro de 2014, de Fórum Social Mundial: [www.forumsocialmundial.org.br/main.php?id\\_menu=19&cd\\_language=1](http://www.forumsocialmundial.org.br/main.php?id_menu=19&cd_language=1)
- Francisco. (2015). *Mensagem do santo padre Francisco para a celebração do XLVIII dia mundial da paz*. Vaticano: Santa Sé. Obtido em 2 de Janeiro de 2015, de [//w2.vatican.va/content/francesco/pt/messages/peace/documents/papa-francesco\\_20141208\\_messaggio-xlviiii-giornata-mondiale-pace-2015.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/pt/messages/peace/documents/papa-francesco_20141208_messaggio-xlviiii-giornata-mondiale-pace-2015.html)
- Freiwirth, J. (2014). Community-engagement governance. Em C. Cornforth, & W. Brown (Edits.), *Nonprofit governance* (pp. 183-209). New York: Routledge.
- Friedman, M. (13 de Setembro de 1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 33, 122-126.
- FTSE. (2014). *FTSE4Good Index Series*. Obtido em 11 de Novembro de 2014, de FTSE: [www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good](http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good)
- Fulton, M., Kahn, B., & Sharples, C. (2012). *Sustainable investment: Establishing long-term value and performance*. Frankfurt: Deutsche Bank.
- G8 - Social impact investment taskforce. (2014). *Impact investment: The invisible heart of markets*. London: G8.
- Garber, N. (1997). *Governance Models: What's right for your board*. Obtido em 12 de Julho de 2013, de Nathan Garber & Associates: [www.garberconsulting.com/governance%20models%20what's%20right.htm](http://www.garberconsulting.com/governance%20models%20what's%20right.htm)
- Garcia, J. (Ed.). (2014). *Mapear os recursos, levantamento da legislação, caracterização dos actores, comparação internacional*. Lisboa: Secretaria de Estado da Cultura.
- GCGF. (2005). *Toolkit 2: Developing corporate governance codes of best practice - user guide*. Washington: World Bank.
- Gidwani, B. (2013). *The link between brand value and sustainability*. New York: The Conference Board.

- Gill, M. (2002). Building effective approaches to governance. *Nonprofit Quarterly*, 9(2), 46-49. Obtido de [//aco-cso.ca/wp-content/uploads/2013/05/BCD\\_TyesOfGovernanceModels.pdf](http://aco-cso.ca/wp-content/uploads/2013/05/BCD_TyesOfGovernanceModels.pdf)
- Gilmore, A. (2014). *Raising our quality of life: The importance of investment in arts and culture*. London: Centre for Labour and Social Studies.
- Gomez, P.-Y. (2010). What is (still) wrong with corporate governance? *10th EURAM - European Academy of Management Conference*. Rome.
- Goodwin, F., & Bartlett, J. (2008). *Public relations and corporate social responsibility: A review of the literature*. Queensland University of Technology. Obtido de [//eprints.qut.edu.au/15427](http://eprints.qut.edu.au/15427)
- Gopalakrishnan, S., Preskill, H., & Lu, S. (2013). *Next Generation Evaluation: Embracing Complexity, Connectivity, and Change*. Boston: FSG. Obtido em 11 de Fevereiro de 2014, de [//www.fsg.org](http://www.fsg.org)
- GRAIS. (2015). *Linhas de orientação para investidores e financiadores socialmente responsáveis*. Lisboa: GRAIS -Grupo de Reflexão para a Avaliação do Impacto Social.
- Grant, D. (16 de Fev de 2014). *Corporations, once happy buyers of art, are now happy if they can get rid of it*. Obtido em 17 de Fevereiro de 2014, de Huffington Post: [www.huffingtonpost.com/daniel-grant/-corporations-once-happy\\_b\\_4797777.html](http://www.huffingtonpost.com/daniel-grant/-corporations-once-happy_b_4797777.html)
- Guetzkow, J. (2002). How the Arts Impact Communities: An introduction to the literature on arts impact studies. *Taking the Measure of Culture Conference*. Princeton University.
- Hehenberger, L., Harling, A.-M., & Scholten, P. (2013). *A practical guide to measuring and managing impact*. Brussels: European Venture Philanthropy Association.
- Hilton, S. (2005). O valor social das marcas. Em R. Clifton, & J. Simmons, *O Mundo das Marcas* (pp. 47-66). Lisboa: Actual Editora.
- Hoeken, H., & Ruikes, L. (2005). Art for art's sake? *Journal of Business Communication*, 42(3), 233-246.
- Hook, P. (2013). *Breakfast at Sotheby's*. London: Particular Books.
- Howarth, S. (22 de Maio de 2005). *Art in the workplace... or art in a pinstripe suit*. Obtido em 03 de Fevereiro de 2015, de International Art Alliance: [www.internationalartalliance.org/Interview-Editor.html](http://www.internationalartalliance.org/Interview-Editor.html)
- Howarth, S. (2014). *Corporate art - Where are we going now?* Obtido em 25 de Janeiro de 2015, de International Art Alliance: [www.internationalartalliance.org/corporate-art-trends.html](http://www.internationalartalliance.org/corporate-art-trends.html)
- IFTF. (2014). *Mapping the future of philanthropy*. Palo Alto: Institute for the Future. Obtido de [www.iftf.org](http://www.iftf.org)
- INE. (2013). *Conta satélite da economia social 2010*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- International Labour Office. (2006). *Tripartite declaration on principles concerning multinational enterprises and social policy*. Geneva: International Labour Office.
- International Organization for Standardization. (2010). *Discovering ISO 26000*. Genève: International Organization for Standardization.

- Iskander, M., & Chamlou, N. (2000). *Corporate governance: A framework for implementation*. Washington: World Bank.
- Judge, W. (2012). The importance of considering context when developing a global theory of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 20(2), 123-124.
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1).
- Kania, J., Kramer, M., & Russell, P. (2014). Strategic philanthropy. *Stanford Social Innovation Review*, 12(3).
- Keaney, E. (2006). *Public value and the arts: Literature review*. London: Arts Council England.
- Khandker, S., Koolwal, G., & Samad, H. (2010). *Handbook on impact evaluation: Quantitative methods and practices*. Washington DC: The World Bank.
- Kogut, B. (2001). Multinational corporations. Em N. Smelser, & P. Baltes, *International encyclopedia of social and behavioral sciences* (pp. 10197-10204). Oxford: Elsevier science.
- Kopczynski, M., Fripp, J., Early, K., Jeromin, D., & Wilkins, T. (17 de Setembro de 2014). *Philanthropy and impact investing - Stormy seas, rocky shores*. Obtido em 20 de Setembro de 2014, de Stanford Social Innovation Review: [www.ssireview.org/blog/entry/philanthropy\\_and\\_impact\\_investingstormy\\_seas\\_rocky\\_shores](http://www.ssireview.org/blog/entry/philanthropy_and_impact_investingstormy_seas_rocky_shores)
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0*. Lisboa: Actual Editora.
- Kottasz, R., Bennett, R., Savani, S., & Ali-Choudhury, R. (2008). The role of corporate art in the management of corporate identity. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 235-254.
- Kung, H. (2009). *Global economic ethic manifesto*. New York: United Nations.
- Laboratório de Investimento Social. (2014a). *Glossário para a economia convergente*. Lisboa: IES - Instituto de Empreendedorismo Social.
- Laboratório de Investimento Social. (2014b). *Fundamentos do investimento social*. Lisboa: IES - Instituto de Empreendedorismo Social.
- Laville, J.-L. (2009). A economia solidária: Um movimento internacional. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 84(Março), 7-47.
- Laville, J.-L., Lévesque, B., & Mendell, M. (2007). The social economy. Diverse approaches and practices in europe and canada. Em A. Noya, & E. Clarence (Edits.), *The social economy - Building inclusive economies* (pp. 155-187). Paris: OECD.
- Lei nº 1/2012 de 3 de Janeiro. (3 de Janeiro de 2012). *Diário da República 1ª série*, 2012(2), 21-23.
- Lei nº24/2012 de 9 de Julho. (9 de Julho de 2012). *Diário da República 1ª série*, 2012(131), 3550-3564.
- Lei nº30/2013 de 8 de Maio. (8 de Maio de 2013). *Diário da República 1ª série*, 2013(88), 2727-2728.
- Lim, T. (2010). *Measuring the value of corporate philanthropy: Social impact, business benefits, and investor returns*. New York: Committee Encouraging Corporate Philanthropy.

- Lindenberg, M., & Oosterlinck, K. (2011). Art collections as a strategy tool: A typology based on the belgian financial sector. *International Journal of Arts Management*, 13(3), 4-19.
- Lipovetsky, G., & Juvin, H. (2011). *O ocidente mundializado*. Lisboa: Edições 70.
- Lipovetsky, G., & Serroy, J. (2014). *O capitalismo estético na era da globalização*. Lisboa: Edições 70.
- Love, I. (2011). Corporate governance and performance around the world: What we know and what we don't. *World Bank Research Observer*, 26(1), 42-70.
- Macey, J. (2013). *The death of corporate reputation: How integrity has been destroyed on wall street*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Malnight, T., Keys, T., & van der Graaf, K. (Dezembro de 2009). Making the most of corporate social responsibility. *McKinsey Quarterly*.
- Maretich, M., & Bolton, M. (2010). *Social enterprise: From definitions to developments in practice*. London: Alliance Publishing Trust.
- Martin, M. (2013). *Status of the social impact investing market: A primer*. Geneva: Impact Economy.
- Martins, C., & Bastos, J. (21 de Fevereiro de 2015). ONG. Não governamentais só mesmo no nome. *Semanário Expresso*(2208), 17.
- Martorella, R. (1989). Coleções de arte nas empresas americanas: Estruturas organizacionais e estilos artísticos. *Revista de Sociologia*(7), 135-147.
- Mateus, A. (2010). *O sector cultural e criativo em portugal*. Lisboa: Ministério da Cultura.
- Mateus, A. (2013). *A cultura e a criatividade na internacionalização da economia portuguesa*. Lisboa: Secretaria de Estado da Cultura.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Mayer, R. (2013). A corporate governance em ambientes de parceria. Em J. C. Pinto (Ed.), *A emergência e o futuro da corporate governance em portugal* (pp. 131-141). Coimbra: Edições Almedina.
- McAndrew, C. (2010). *Fine art and high finance*. New York: Bloomberg Press.
- McAndrew, C. (2014). *TEFAF Art Market Report 2014*. Helvoirt: The European Fine Art Foundation.
- McDonald, K., & Scaife, W. (2011). Print media portrayals of giving: Exploring national 'cultures of philanthropy'. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16(4), 311-324.
- Mercier, S. (2003). *A ética nas empresas*. Porto: Edições Afrontamento.
- Mihailidou, E., Antoniadis, K., & Assael, M. (2012). The 319 major industrial accidents since 1917. *International Review of Chemical Engineering*, 4(6), 529-540.
- Moratis, L., & Jeurissen, R. (22 de Julho de 2014). *Shared value: Double the value?* Obtido em 16 de Agosto de 2014, de Triple pundit: [//www.triplepundit.com/2014/07/shared-value-half-double-value](http://www.triplepundit.com/2014/07/shared-value-half-double-value)

- Mowlah, A., Niblett, V., Blackburn, J., & Harris, M. (2014). *The value of arts and culture to people and society: An evidence review*. London: Arts Council England. Obtido em 22 de Dezembro de 2014, de [artscouncil.org.uk](http://artscouncil.org.uk)
- Mulgan, G. (2010). Measuring social value. *Stanford Social Innovation Review*(Summer), 38-43.
- Murray, S. (11 de Junho de 2013). Capitalism struggles to balance social value and profit. *The Financial Times*. Obtido em 22 de Maio de 2014, de [www.ft.com/cms/s/0/fe803bd2-b7e0-11e2-9f1a-00144feabdc0.html#ixzz32Rdt2nca](http://www.ft.com/cms/s/0/fe803bd2-b7e0-11e2-9f1a-00144feabdc0.html#ixzz32Rdt2nca)
- Neves, J. C. (2008). *Introdução à ética empresarial*. Cascais: Príncipia Editora.
- Noya, A., & Clarence, E. (Edits.). (2007). *The social economy - Building inclusive economies*. Paris: OECD.
- Ntim, C., & Soobaroyen, T. (2013). Corporate governance and performance in socially responsible corporations: New empirical insights from a neo-institutional framework. *Corporate Governance: An International Review*, 21(5), 468-494.
- OECD. (2004). *Principles of corporate governance*. Paris: OECD.
- OECD. (2012a). *Corporate governance, value creation and growth: The bridge between finance and enterprise*. Paris: OECD.
- OECD. (2012b). *The OECD declaration and decisions on international investment and multinational enterprises*. Paris: OECD.
- OECD. (2014). *Guidelines for multinational enterprises: Responsible business conduct matters*. Paris: OECD.
- Perez, R. (2008). Sur une contribution française à la recherche sur la gouvernance d'entreprise. *Révue Française de Gouvernance d'Entreprise*(4), 207-214.
- Petterson, A. (2014). Value, risk and the contemporary art ecosystem. Em A. Dempster (Ed.), *Risk and uncertainty in the art world* (pp. 67-85). London: Bloomsbury Publishing.
- Pinto, J. (2013). A evolução dos modelos de governo societário. Em J. Pinto (Ed.), *A emergência e o futuro do corporate governance em Portugal* (pp. 23-50). Coimbra: Edições Almedina.
- Poli, F. (2012). *Il sistema dell'arte contemporanea*. Roma: Editori Laterza.
- Polman, P. (Maio de 2014). Business, society, and the future of capitalism. *McKinsey Quarterly*.
- Portaria nº75/2013 de 18 de Fevereiro. (18 de Fevereiro de 2013). *Diário da República 1ª série*, 2013(34), 988.
- Porter, M., & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*(December).
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*(December).
- Porter, M., & Kramer, M. (Jan-Fev de 2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77. Obtido de [//hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/1](http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/1)



- Postism. (29 de Julho de 2014). *The trend for corporate collecting*. Obtido em 03 de Fevereiro de 2015, de Post-ism: [post-ism.com/2014/07/29/the-trend-for-corporate-collecting](http://post-ism.com/2014/07/29/the-trend-for-corporate-collecting)
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (Setembro de 2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*.
- PRI. (2013). *Principles for responsible investment*. London: PRI.
- Puyvelde, S. V., Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M. (2012). The governance of nonprofit organizations: Integrating agency theory with stakeholder and stewardship theories. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(3), 431-451.
- Rangan, K., Chase, L., & Karim, S. (2015). The truth about CSR. *Harvard Business Review*(January).
- Reid, W., & Turbide, J. (2014). Dilemmas in the board-staff dynamics of nonprofit governance. Em C. Cornforth, & W. Brown (Edits.), *Nonprofit governance* (pp. 163-182). New York: Routledge.
- Rentschler, R., & Radbourne, J. (2008). *Performance and conformance of victorian arts boards*. Geelong: Deakin University.
- Renz, D., & Andersson, F. (2014). Nonprofit governance - A review of the field. Em C. Cornforth, & W. Brown (Edits.), *Nonprofit governance* (pp. 17-46). New York: Routledge.
- Resolução do conselho de ministros nº 79-A/2012 de 25 de Setembro. (25 de Setembro de 2012). *Diário da República - Suplemento*, 2012(186), 5430(2)-5430(8).
- Resolução do Conselho de Ministros nº73-A/2014 de 16 de Dezembro. (16 de Dezembro de 2014). *Diário da República 1ª série*(242).
- Ries, A., & Ries, L. (2008). *A queda da publicidade e a ascensão das relações públicas*. Lisboa: Casa das Letras.
- Rodrigues, J. (2008). *Corporate governance: Uma introdução*. Mangualde: Edições Pedagogo.
- Ruggie, J. (2008). *Protect, respect and remedy: A framework for business and human rights*. New York: United Nations.
- Sacco, P. (2011). *Culture 3.0: A new perspective for the EU 2014-2020 structural funds programming*. Obtido em 5 de Janeiro de 2015, de [www.eenc.info/wp-content/uploads/2011/07/pl-sacco\\_culture-3.0\\_CCIs-Local-and-Regional-Development\\_final.pdf](http://www.eenc.info/wp-content/uploads/2011/07/pl-sacco_culture-3.0_CCIs-Local-and-Regional-Development_final.pdf)
- Sair da Casca/Informa DB. (2013). *Apoio das empresas à comunidade - Retrato dos donativos em Portugal*. Lisboa: Sair da Casca/Informa DB.
- Salamon, L. (2014). The revolution on the frontiers of philanthropy and social investment. *Philanthropy Impact Magazine*(5), 8-10.
- Salamon, L., & Anheier, H. (1996). *The international classification of nonprofit organizations: ICNPO-revision 1, 1996*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project no. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Salamon, L., Sokolowski, S., Haddock, M., & Tice, H. (2012). *Portugal's nonprofit sector in comparative context*. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Salamon, L., Sokolowski, S., Haddock, M., & Tice, H. (2013). *The state of global civil society and volunteering*. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

- Santana, M. J., & Campos, N. (2013). *Código de governo de entidades do terceiro sector*. Lisboa: Positivagenda.
- Santana, M., Campos, N., & Castro, I. (2013). O terceiro sector. Em J. Pinto (Ed.), *A emergência e o futuro do corporate governance em portugal* (pp. 227-246). Coimbra: Edições Almedina.
- Santi, T. (2009). *Corporate art collection: costo o investimento*. Obtido em 14 de Dezembro de 2014, de Tesionline: [www.tesionline.it/default/tesi.asp?id=30575](http://www.tesionline.it/default/tesi.asp?id=30575)
- Schwartz, M., & Carroll, A. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business & Society*, 47(2), 148-186.
- Schwartz, M., & Saiia, D. (2012). Should firms go "beyond profits"? Milton Friedman versus broad CSR. *Business and Society Review*, 117(1), 1-31.
- SEAP. (2012). *Relatório de avaliação das fundações*. Lisboa: Secretaria de Estado da Administração Pública.
- Sharf, S. (2 de Agosto de 2012). The top corporate art collections. *Forbes Magazine*. Obtido de [www.forbes.com/sites/samanthasharf/2012/08/02/jpmorgan-ubs-and-other-big-banks-boast-top-corporate-art-collections](http://www.forbes.com/sites/samanthasharf/2012/08/02/jpmorgan-ubs-and-other-big-banks-boast-top-corporate-art-collections)
- Silva, A. S., Vitorino, A., Alves, C., Cunha, J., & Monteiro, M. (2006). *Livro branco sobre corporate governance em portugal*. Lisboa: IPCG.
- Silva, M. (2013). Da ética à responsabilidade social. *Cadernos de Economia*(102), 20-24.
- Simanis, E., & Duke, D. (Outubro de 2014). Profits at the bottom of the pyramid. *Harvard Business Review*.
- Singer, T. (2014). *Sustainability matters 2014*. New York: The Conference Board.
- Social Impact Investment Taskforce. (2014). *Measuring impact*. London: G8.
- Social Innovator. (s.d.). *Venture Philanthropy*. Obtido em 14 de Dezembro de 2014, de Social Innovator - Social Innovation eXchange: [//www.socialinnovator.info/ways-supporting-social-innovation/third-sector/mission-related-investment/venture-philanthropy](http://www.socialinnovator.info/ways-supporting-social-innovation/third-sector/mission-related-investment/venture-philanthropy)
- Tavares, J. (Ed.). (2014). *Cultura e desenvolvimento: Um guia para os decisores*. Lisboa: Secretaria de Estado da Cultura.
- The WTO History Project. (s.d.). *The WTO History Project*. Obtido em 06 de Novembro de 2014, de University of Washington: [//depts.washington.edu/wtohist/index.htm](http://depts.washington.edu/wtohist/index.htm)
- Tiexun, L. (2009). Sobre as características fundamentais do princípio "um país, dois sistemas". *Revista de Estudos de "Um País, Dois Sistemas"*, 1, 53-64.
- Torcello, A. (2013). *Art banking 10 anni dopo: Come è cambiato il mondo dell'art advisory nella prospettiva del private banking*. Obtido em 05 de Novembro de 2013, de [www.sdabocconi.it/sites/default/files/upload/pdf/Picinati.pdf](http://www.sdabocconi.it/sites/default/files/upload/pdf/Picinati.pdf)
- Tricker, R. (2000). Corporate governance - the subject whose time has come. *Corporate Governance: An International Review*, 8(4), 289-296.

- Tricker, R. (2011). Re-inventing the limited liability company. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 384-393.
- Turbide, J., Laurin, C., Lapierre, L., & Morissette, R. (2008). Financial crisis in the arts sector: Is governance the illness or the cure? *International Journal of Arts Management*, 10(2), 4-13.
- Turnbull, S. (1997). Corporate governance: Its scope, concerns and theories. *Corporate Governance: An International Review*, 5(4), 180-205.
- United Nations. (1992). *Sustainable Development*. Obtido em 26 de Out de 2014, de United Nations: [sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&nr=23&type=400](http://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&nr=23&type=400)
- United Nations. (2000). *United nations millenium declaration (Resolution A/RES/55/2)*. New York: United Nations.
- United Nations. (2003). *Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts*. New York: United Nations.
- United Nations. (2011). *Guiding principles on business and human rights*. New York: United Nations.
- United Nations. (2012). *The future we want. United Nations Conference on Sustainable Development*. Rio de Janeiro.
- United Nations Environment Programme. (1992). *Rio Declaration on Environment and Development*. Obtido em 26 de Out de 2014, de UNEP - United Nations Environment Programme: [www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=78&ArticleID=1163](http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=78&ArticleID=1163)
- United Nations Global Compact. (2010). *An introduction to linkages between UN Global Compact principles and ISO 26000 core subjects*. New York: UN Global Compact Office.
- United Nations Global Compact. (2014). *Corporate sustainability in the world economy*. New York: UN Global Compact Office.
- Velthuis, O. (2007). *Talking prices*. Princeton: Princeton University Press.
- Vicente, P. (2013). Sector empresarial público e corporate governance em portugal. Em J. Pinto (Ed.), *A emergência e o futuro do corporate governance em portugal* (pp. 167-202). Coimbra: Edições Almedina.
- Vilar, E. (2007). Sobre a economia da cultura. *Comunicação & Cultura*(3), 131-144.
- Vuyk, K. (2010). The arts as an instrument? Notes on the controversy surrounding the value of art. *International Journal of Cultural Policy*, 16(2), 173-183.
- Wagner, A. (2014). Good governance: A radical and normative approach to nonprofit management. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 797-817.
- Weimer, J., & Pape, J. (1999). A taxonomy of systems of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 7(2), 152-166.
- Wellens, L., & Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*(32), 223-243.
- Whaley, F. (2013). *Is corporate social responsibility profitable for companies?* Obtido em 22 de Maio de 2014, de Devex: [www.devex.com/news/is-corporate-social-responsibility-profitable-for-companies-80354](http://www.devex.com/news/is-corporate-social-responsibility-profitable-for-companies-80354)

- Willems, J., Huybrechts, G., Jegers, M., Weijters, B., Vantilborgh, T., Bidee, J., & Pepermans, R. (2012). Nonprofit governance quality: Concept and measurement. *Journal of Social Service Research, 38*, 561-578.
- Williamson, J. (2004). A short story of the Washington consensus. *From the Washington Consensus towards a new Global Governance*. Barcelona: Fundación CIDOB.
- Willson, N. (2011). *Arts governance: Issues and practices in arts governance with an emphasis on nonprofit orchestral organizations*. Eugene: University of Oregon. Obtido de [scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/11215/Nicoleen\\_Willson\\_research.pdf](http://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/11215/Nicoleen_Willson_research.pdf)
- World Bank. (22 de Julho de 2013). *Defining civil society*. Obtido em 09 de Outubro de 2014, de [web.worldbank.org://go.worldbank.org/4CE7W046K0](http://web.worldbank.org://go.worldbank.org/4CE7W046K0)
- World Economic Forum. (2013). *World scenario series - The future role of civil society*. Geneve: World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2014). *White paper on business sustainability: What it is and why it matters*. Global Agenda Councils. Geneva: World Economic Forum.
- Yoon, H., & Shin, H.-D. (2014). Determinants of the number of artworks in corporate art collections. *International Journal of Arts Management, 16*(2), 19-28.
- Yoshikawa, T., Zhu, H., & Wang, P. (2014). National governance system, corporate ownership, and roles of outside directors: A corporate governance bundle perspective. *Corporate Governance: An International Review, 22*(3), 252-265.
- Zattoni, A., & Van Ees, H. (2012). How to contribute to the development of a global understanding of corporate governance? Reflections from submitted and published articles in CGIR. *Corporate Governance: An International Review, 20*(1), 106-118.
- Zelizer, V. (2006). Circuits in economic life. *economic sociology\_the european electronic newsletter, 8*(1), 30-35.
- Zimmermann, A., Gomez, P., Probst, G., & Raisch, S. (2014). Creating societal benefits and corporate profits. *MIT Sloan Management Review, 55*(3).