

INSTITUCIONALIZAÇÃO DA FILANTROPIA PELA LEGITIMAÇÃO

Daniel Taborda*

João Fontes da Costa**

Resumo

Na Europa, a responsabilidade social das empresas, em particular a sua dimensão filantrópica, não está tão consolidada como nos EUA. Porém, nos últimos anos, confrontados com exigentes restrições orçamentais, os Estados-Membros da União Europeia esforçam-se por apoiar o setor privado não lucrativo (terceiro setor), assegurando a sua vitalidade. Daí que a compreensão das razões que estão na base da concessão de donativos pelas empresas seja fundamental para o fortalecimento do terceiro setor, que desempenha um papel central no bem-estar coletivo. As preferências individuais dos gestores influenciam a atividade filantrópica da empresa, afastando-a de uma trajetória de obtenção de lucros. Porém, a revisão de literatura efectuada e a reconfiguração das ligações concetuais sugerem que a procura da legitimação pessoal e empresarial, em um enquadramento institucional, constitui uma explicação pertinente para a concessão de donativos. O modelo teórico proposto ilustra que a procura de legitimação produz efeitos positivos na empresa e alinha os interesses dos agentes e dos principais.

Palavras-chave: Donativos. Legitimação. Institucionalismo. Terceiro setor. Responsabilidade social.

1 INTRODUÇÃO

Na Europa, a tradicional presença do setor público e o ceticismo que paira sobre a assunção de responsabilidades pelo setor privado lucrativo podem ter um efeito negativo na dimensão do terceiro setor. Nesse sentido, Kolm (2006)

* Doutor em Gestão de Empresas pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra; Professor na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital Instituto Politécnico de Coimbra; Revisor Oficial de Contas; Rua General Santos Costa, Oliveira do Hospital, 3400-124, Coimbra, Portugal; danielgeraldotaborda@gmail.com

** Doutor em Gestão de Empresas pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra; Mestre em Gestão de Empresas pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa; Professor na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital Instituto Politécnico de Coimbra; joao.costa@estgoh.ipc.pt

observa que a dimensão do terceiro setor varia na razão inversa da dimensão do setor público. Para Stole (2008), a diminuição do peso das políticas sociais nos programas governamentais incentiva o trabalho, a produtividade, a inovação, o empreendedorismo e a consolidação da sociedade civil.

Assim, à semelhança do que caracteriza a simultaneidade da prestação pública e privada dos serviços de interesse económico geral (SIEGs), na Europa a relação com o setor público deve ser perspetivada em uma lógica complementar e não alternativa. De acordo com a Comissão das Comunidades Europeias (2007, p. 4), os serviços de interesse geral integram “[...] os serviços, económicos e não-económicos, que os poderes públicos classificam de interesse geral e que são objeto de obrigações de serviço público específicas.” Existem, pois, dois tipos de serviços de interesse geral: os SIEGs e os serviços não económicos. Os primeiros estão subordinados às regras comunitárias da concorrência e do mercado interno, porque têm por objeto uma atividade de natureza económica (sem prejuízo de beneficiarem de derrogações face ao regime geral da concorrência, caso o seu regular funcionamento seja obstruído). Os segundos escapam à lógica concorrencial e englobam as atividades realengas (segurança, defesa interna e justiça) e as atividades de cariz eminentemente social (saúde, educação e proteção social).

Com efeito, é certo que o Estado tem o dever de contribuir para uma democracia de bem-estar económico e social, mas tal não significa uma estatização desses direitos. A concretização da democracia participativa atribui um importante papel à sociedade civil. Nesse sentido, Casalta Nabais (2006, p. 644) sustenta que “[...] a dimensão solidária da cidadania implica o empenhamento simultaneamente estadual e social de permanente *inclusão* de todos os membros na respetiva comunidade de modo a todos partilharem um mesmo denominador comum, um mesmo “chão comum”, que assim os torne cidadãos de corpo inteiro dessa comunidade.” Acrescenta que “[...] por um lado, a cidadania não é abandonada à sociedade civil, nem é remetida exclusivamente para a estadualidade social.”

Assim, os fenómenos da “despublicização do serviço público” e da “fuga para o direito privado” da Administração pública não significam o fim do Estado Social. Em traços gerais, a “despublicização do serviço público” significa a convivência entre os hemisférios público e privado na produção de serviços públicos, relevando a essência material e os princípios norteadores da atividade exercida, em detrimento da natureza do sujeito, pública ou privada, que a empreende. A “fuga para o direito privado” consiste na aplicação das regras de direito privado ao funcionamento das entidades públicas, concretizada, por via de regra,

pela respetiva empresarialização. Distinto da privatização, esse fenómeno visa à aproximação da gestão pública às prolapadas virtudes da gestão empresarial, sendo feito “[...] muitas vezes contra natura, ou seja, sem o respetivo objeto ter natureza empresarial.” (TAVARES, 2006, p. 684). Em muitos casos, a empresarialização dos serviços públicos é mais formal do que substantiva, apelando a uma importação plástica e acrítica das regras da “boa gestão” para o setor público. Essa trasladação justifica-se também pela desorçamentação, dado que, como notam Gomes Canotilho e Moreira (2007, p. 1108), “[...] essa administração pública com regime de finanças privadas só toca indiretamente o Orçamento na medida em que se verifiquem transferências deste para aquela.”

Essas tendências não se podem traduzir no alheamento das responsabilidades constitucionais a que o Estado está vinculado (SOUSA, 2006). As diversas arquiteturas institucionais não anulam o preenchimento da cláusula constitucional de bem-estar, mantendo-se na esfera pública a obrigação de prosseguir o interesse público, ainda que sob as vestes de um agente privado (LOBO, 2000).

Nesse sentido, a satisfação das necessidades coletivas pode conseguir-se mediante uma atuação concertada entre o Estado e outros agentes económicos, nomeadamente do terceiro setor. Essas entidades, para além da capacidade de criarem novos empregos, combatem a exclusão, promovendo a participação ativa na vida social e a inserção no mundo do trabalho. Têm vindo a demonstrar que superam o mero assistencialismo, demarcando-se de práticas fragmentárias, indisciplinadas ou aleatórias. O seu financiamento provém, sobretudo, de transferências públicas diretas e dos donativos do setor privado. Dada a importância do terceiro setor no atual contexto socioeconómico, interessa compreender as razões que explicam o seu financiamento pelo setor privado lucrativo, salientando-se, neste contexto, a procura da legitimação organizacional.

Argumenta-se que a procura pela legitimação social contribui para a incorporação da responsabilidade social nas organizações, sendo a filantropia uma forma visível e explícita de a materializar.

Assim, com base na revisão bibliográfica e no estabelecimento de ligações concetuais, propõe-se um modelo teórico original que reconhece o papel das preferências pessoais dos gestores na concessão de donativos empresariais, mas, em alternativa à obtenção de vantagens pessoais, subordinadas à procura de legitimação e, portanto, sintonizados com a criação de valor. Essa metodologia assente na revisão bibliográfica, que contextualiza os conceitos, identifica as várias problemáticas e abordagens e fundamenta a proposta de modelos concetuais e/ou

de proposições teóricas; é comum em estudos científicos relacionados ao tema da responsabilidade social. Salienta-se apenas alguns exemplos de autores que publicaram propostas teóricas em temas relacionados à ética (SVENSSON; WOOD, 2008; EDWARDS; KIRKHAM, 2013; DEMUIJNCK, 2014), à responsabilidade corporativa (HANKE; STARK, 2009; HAH; FREEMAN, 2013; SINGER, 2013), destacando a importância dos vários *stakeholders* (NEVILLE; BELL; WHITWELL, 2011) ou analisando a relevância do papel do gestor nessa matéria (VANDEWAERDE et al., 2011; CONSTANTINESCU; KAPSTEIN, 2014).

O texto prossegue com as razões para a atribuição dos donativos, uma apresentação da teoria da legitimação e a sua importância na explicação daquela actividade, terminando com a apresentação de um modelo teórico.

2 AS RAZÕES DA ATRIBUIÇÃO DE DONATIVOS, EM PARTICULAR O PROBLEMA DA UTILIDADE PESSOAL DOS GESTORES

O setor privado lucrativo encontra diversas razões para se envolver em projetos sociais. A visão de que os projetos de responsabilidade social não trazem benefícios económicos tem vindo, progressivamente, a ser rebatida pela filantropia estratégica que reivindica ganhos tanto para a sociedade quanto para a empresa (SAIIA; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003). Mais recentemente, Wang, Choi e Li (2008) apresentaram resultados empíricos que sugerem uma relação curvilínea (em U invertido) entre a filantropia e a *performance* financeira das empresas. Ou seja, verifica-se uma relação direta entre os donativos e a *performance* financeira até determinado nível, a partir do qual se destrói valor, fruto, também, dos custos de agência (desenvolvidos mais adiante).

Em uma perspectiva mais ampla, que não se confina à filantropia, Pava e Krausz (1997) sistematizam quatro critérios que permitem aferir da pertinência e adequação dos projetos de responsabilidade social nas organizações. Assim, ainda que exista um *trade-off* entre alguns critérios, esses autores defendem que a empresa deve realizar projetos sociais, com as seguintes hipóteses: a organização identifica um problema social e detém o conhecimento para solucioná-lo (dispõe de informação sobre a comunidade local e se sente capaz de contribuir para a resolução do problema, articulando-o com o seu núcleo de competências); sente-se responsável pelas externalidades negativas (reconhecimento da relação de causalidade entre uma atividade da organização e o prejuízo causado a determinado grupo); existe um alargado consenso entre os *stakeholders* mais relevantes

quanto à concretização do projeto de responsabilidade social e antecipa-se uma correlação positiva com a *performance* económico-financeira (iniciativas sociais de carácter estratégico).

Tendo como pano de fundo as iniciativas sociais criadoras de valor para a empresa, Upham (2006) alerta para a importância do alinhamento do programa filantrópico com os valores dos funcionários. É verdade que a política filantrópica empresarial deve criar efeitos positivos na perceção dos consumidores (KIM et al., 2011), mas também existem várias vantagens na incorporação dos valores dos colaboradores, designadamente ao nível do reforço da sua identificação com a empresa e do aumento dos níveis de motivação. Os resultados de Gong e Grundy (2009) revelam que as equipas de funcionários socialmente responsáveis, as quais encontram suporte para a sua consciência social na organização em que trabalham, são mais produtivas, fruto da criação de um sentimento de satisfação coletivo. Em uma perspetiva mais lata, Collier e Esteban (2007) defendem que a homogeneidade entre os valores dos funcionários e da empresa é indispensável para o sucesso dos programas de responsabilidade social. Acrescentam que a proeminência dessa questão se torna mais nítida no caso das empresas que operam em diversos países, em que os funcionários têm rapidamente de tomar decisões em ambientes culturais estranhos, sem deliberação prévia da cúpula da organização. Assume, pois, especial importância a forma como os membros do órgão de gestão planeiam e executam o processo de divulgação e de absorção da cultura de responsabilidade social da organização pelos colaboradores. Grant (2012) apresenta um modelo teórico que destaca a importância do papel dos gestores na promoção de programas de voluntariado empresarial que envolvam todos os colaboradores.

Independentemente das razões, mais ou menos utilitaristas, que levam as empresas a se envolverem em projetos sociais, é hoje consensual que se trata de uma matéria decidida ao mais alto nível da hierarquia organizacional e, portanto, muito dependente do nível de sensibilidade social dos gestores.

Em um inquérito referido por Walker (2002), da responsabilidade conjunta da *Charities Aid Foundation* e da *Deloitte & Touche*, endereçado aos executivos seniores das empresas do Reino Unido pertencentes ao *FTSE350*, dois terços dos inquiridos trabalhavam voluntariamente em instituições de solidariedade, dedicando-lhes, em média, cerca de sete horas por mês. As funções desempenhadas tinham uma natureza homóloga às da sua atividade profissional, ou seja, na cúpula das entidades, capitalizando, assim, a sua experiência e competências. O número médio de instituições de solidariedade com que se relacionavam, de forma dura-

doura, era de cerca de três ou mais. Os principais fatores que estão na base do seu envolvimento declarado se prendem, sobretudo, com a demonstração de gratidão à sociedade, reconhecendo que esta foi importante para a posição privilegiada que ocupam (46% apontaram “*giving something back to the community*”). Dois terços dos inquiridos referiram que as suas organizações atribuíam donativos regularmente às instituições com as quais colaboravam, sentindo-se responsáveis pela angariação de outros voluntários por meio da sua rede de contatos, e 77% admitiram que aquelas extraíam benefícios do seu envolvimento, ao nível da imagem, reputação e índices de motivação dos funcionários. O citado autor conclui que os executivos seniores constituem um recurso de elevado potencial na consolidação da confiança do público, mediante a assunção de funções em instituições sociais, sinalizando o seu nível de integridade moral e o seu esforço em contribuir para a eficiência desse setor. Brown, Helland e Smith (2006) defendem que, sob a hipótese de os donativos visarem à obtenção de benefícios empresariais, é expetável um maior envolvimento da gestão de topo na sua atribuição, de modo a garantir uma articulação mais estreita com a estratégia da empresa. Na literatura, existem diversas teorias que contribuem para a explicação de as empresas se envolverem em atividades de responsabilidade social, merecendo destaque a teoria dos *stakeholders*, a teoria institucional e a teoria da agência. Contrariamente a esta última teoria, que se baseia na procura de satisfação pessoal pelos gestores, as primeiras duas inserem-se nas chamadas teorias relacionais, assentes no contexto social, político e económico que envolve a empresa. Com efeito, a literatura mostra que a responsabilidade social das empresas se manifesta de forma diversa, sendo influenciada pelo seu meio envolvente.

O estudo de Matten e Moon (2008), que incidiu nas diferenças entre os conceitos e a operacionalização da responsabilidade social nos EUA e na Europa, conclui que a ligação das empresas norte-americanas com a responsabilidade social é mais explícita do que na Europa. No entanto, fruto da globalização, em particular da internacionalização das práticas de gestão, a responsabilidade social explícita tem ganho aderentes na Europa (atente-se, por exemplo, nos índices europeus focalizados na *performance* social e ambiental das empresas, designadamente o *ASPI* e o *Natur-Aktien-Index*). Importa sublinhar que a diversidade institucional entre os vários países impede a internacionalização instantânea dos modelos anglo-saxónios (AGUILERA; JACKSON, 2003). Ou seja, mais do que a um fenómeno de “norte-americanização”, com consequências diretas e imediatas na homogeneização da gestão, assiste-se a um processo de “hibridização”, em que

as práticas importadas são submetidas a um processo de transposição, adaptado ao contexto específico. Assim, para a teoria institucional, “as melhores práticas” não obedecem a uma lógica de mimetismo puro. São sujeitas a um processo de adaptação a normas, regras e comportamentos, considerando as características do contexto, designadamente as diferentes interações e relações de interdependência entre os *stakeholders*. Como notam Matten e Moon (2008), a abordagem da teoria institucional é fundamental para compreender a forma como a responsabilidade social é concetualizada e concretizada nos vários países.

Em França,¹ não é esperável que a mudança social seja dinamizada por agentes autónomos do Estado. A omnipresença estatal, ainda que dificulte um papel de liderança do processo de mudança social por parte das organizações, facilita o seu envolvimento. Nesta seção, a mobilização das empresas é feita sob o estímulo e a orientação do Estado, com repercussões positivas em nível da legitimação e da consolidação da responsabilidade social das organizações. Segundo Antal e Sobczak (2007), esse país denota algum ceticismo em relação à divulgação pública da informação, isto é, há um défice de transparência que prejudica a sedimentação das relações com os *stakeholders* e que, a par do excessivo protagonismo do Estado, retira fôlego a iniciativas empresariais no plano social. Daqui, decorre o desenvolvimento ténue das atividades filantrópicas em França, tendência que, recentemente, tem sido combatida pela adoção de legislação de estímulo à filantropia empresarial. Atente-se, por exemplo, à consagração legal da “filantropia de competência”, encorajando os funcionários a prosseguirem a sua formação e reconhecendo competências, conhecimento e experiência a pessoas que colaboram com o terceiro setor.

Com base no postulado de que o meio envolvente influencia a concessão de donativos, Brammer e Pavelin (2005) desenvolveram um trabalho de comparação entre o comportamento filantrópico das empresas do Reino Unido e dos Estados Unidos (classificaram, por atividades, as 100 maiores empresas cotadas no *New York Stock Exchange* e no *London Stock Exchange*). Concluíram que os donativos das 100 maiores contribuidoras no Reino Unido representam menos de 10% do valor registado pelas suas congéneres norte-americanas; que essas contribuem, em média, com uma maior proporção dos lucros para a comunidade (1,74%, face a 0,78% no Reino Unido) e que, nos EUA, as 10 empresas mais generosas representam cerca de 48% do total de donativos das 100 contribuidoras, enquanto no Reino Unido esse valor ascende a 60%.

Em relação aos EUA, Useem (1988) observou que, nos anos 1970, as empresas contribuíram em média com cerca de 1% dos seus resultados líquidos antes de impostos, ao passo que, durante a década de 1980, essa proporção elevou-se para aproximadamente 2%. Em 2001 e 2002, esse valor cifrou-se em 1,6% e 1,8%, respetivamente (KING; TCHEPOURNYHK, 2004). Brammer e Millington (2005), com base em uma amostra de 550 empresas cotadas na *London Stock Exchange*, constataram que, no exercício de 1999, os donativos representaram 0,36% dos seus resultados líquidos antes de impostos (esse rácio envolve cálculos pouco rigorosos, fruto dos problemas suscitados pela avaliação dos donativos em espécie). Também Walker (2002) confirmou um menor grau de relacionamento entre o setor privado e o terceiro setor no Reino Unido, face ao dos EUA.

Refira-se, ainda, que para além de fatores institucionais, culturais, políticos e organizacionais (analisados, extensiva e aprofundadamente, em um estudo comparativo elaborado por Wright (2001), devem ser destacados os económicos. Historicamente, nos EUA, a carga fiscal sobre as pessoas coletivas é elevada, e taxas de imposto estão positivamente relacionadas ao nível de donativos, uma vez que baixam o seu custo de oportunidade (admitindo a dedutibilidade fiscal dos donativos). Também importa lembrar que a dimensão das organizações, a indústria à qual pertencem e a pressão dos *stakeholders* afetam a atividade filantrópica. Na amostra do trabalho de Brammer e Pavelin (2005), as empresas americanas têm cerca de 250% da dimensão das do Reino Unido. Também os resultados de Amato e Amato (2012) destacam a importância da dimensão das empresas no seu envolvimento em atividades filantrópicas, fruto da necessidade de manterem níveis elevados de reputação.

Por outro lado, como já se disse, a filantropia empresarial, uma manifestação incontornável da responsabilidade social das empresas, é também enquadrada na esfera dos problemas de agência. Dito de outro modo, os donativos empresariais justificam-se pela vontade de os gestores maximizarem a sua utilidade individual, subordinando-se às suas preferências e agendas pessoais. Sendo certo que, como já se referiu, a reconciliação entre objetivos económicos e sociais tem vindo, progressivamente, a reunir um consenso alargado: o problema de a responsabilidade das empresas ser exercida com o intuito de os gestores extraírem benefícios pessoais às custas do património dos sócios ainda subsiste (HEATH; NORMAN, 2004).

Baseados nessa ideia, muitos estudos recorreram à titularidade e à dispersão do capital para explicarem o montante de donativos atribuídos pelas em-

presas. Atkinson e Galaskiewicz (1988, p. 97-98) confirmaram que, quanto mais concentrado estiver o capital e quanto menor for a separação entre a propriedade e a gestão, menor o nível de donativos. Afirmam que “[...] quando os gestores (nomeados pelos) sócios são também outorgantes principais, a empresa é menos generosa” e “[...] quando a propriedade está mais concentrada, as opções dos gestores são mais limitadas e as contribuições serão menores.” Também os resultados de Bartkus, Morris e Seifert (2002) e de Seifert, Morris e Bartkus (2004) sugerem uma associação entre o grau de concentração do capital e o montante dos donativos.

Ullman (1985) coloca essa questão de modo diverso e com implicações opostas: quanto maior for a dispersão de capital, maior a probabilidade de as organizações serem detidas por sócios com preocupações sociais e, portanto, tendencialmente mais donativos concedem. Essa abordagem admite que os sócios das empresas não são exclusivamente movidos pela maximização dos lucros, ou entendem que a *performance* social promove a *performance* económico-financeira, ou, ainda, que as atividades socialmente responsáveis não se repercutem na depapidação do património empresarial. Nessa formulação, pode ainda ser equacionado que os sócios exercem a sua atividade filantrópica pessoal por meio da organização, hipótese que não tem encontrado validação empírica na literatura.

Como Adams e Hardwick (1998), Brammer e Millington (2004, p. 1430) não encontraram uma relação significativa positiva entre a dispersão do capital social e os donativos, esse facto não lhes causou surpresa, porque a “[...] relação positiva entre a dispersão dos detentores do capital e o montante de donativos assenta no pressuposto de que os donativos são atividades meramente discricionárias. Ora, os resultados deste estudo atestam que estas despesas são significativamente determinadas por fatores estratégicos.” Os autores argumentam que a importância cada vez maior do investimento ético introduziu uma preferência mais pronunciada pela responsabilidade social, aceitando, alguns investidores, um eventual *trade-off* com a *performance* económico-financeira. Tal não representa, como O’Rourke (2003) faz notar, que o investimento ético despreze a vertente económico-financeira. Significa, antes, que existem outros parâmetros de avaliação importantes para os investidores, nomeadamente ambientais e sociais, e que o crescimento sustentado tem primazia sobre a maximização de lucros no curto prazo.

Outros estudos se esforçaram por captar as preferências pessoais dos gestores e relacioná-las com a responsabilidade social das empresas. Williams (2003) confirmou que a presença de mulheres nos órgãos de gestão das empresas (listadas na *Fortune 500* no período 1991-1994) influenciava significativamente

a política filantrópica das empresas. Mais recentemente, o estudo de Marquis e Lee (2013) evidencia que a proporção de mulheres nos órgãos de gestão tem um efeito positivo no montante de donativos. Em uma perspectiva mais ampla, os resultados de Mallin e Michelin (2011) e de Post, Rahman e Rubow (2011) também sugerem que o género dos gestores é uma variável importante nos níveis de responsabilidade social.

Contrariamente, Schaper e Savery (2004) não conseguiram estabelecer qualquer relação entre essas variáveis, tendo como objeto de estudo uma amostra de microempresas australianas. Esse resultado, como o que foi obtido para a variável idade, causa alguma perplexidade, porquanto seria expetável que, nas pequenas empresas, as preferências dos gestores, normalmente coincidindo com os proprietários, tivessem mais impacto nessa decisão (THOMPSON; SMITH; HOOD, 1993).

Brammer e Millington (2004) assumem a dificuldade em medir a importância das preferências dos membros do órgão de gestão na atribuição de donativos. Optaram por recorrer à comparação entre os lucros e os donativos, partindo da premissa de que os primeiros funcionam como uma reserva que pode financiar as atividades discricionárias do órgão de gestão, ou, em alternativa, como uma restrição. Quando são elevados, é possível afetar uma parte deles a atividades discricionárias. Em contraponto, lucros reduzidos limitam o financiamento daquelas, devendo ser integralmente encaminhados para a remuneração dos sócios e credores. Assim, para esses autores, quanto mais forte for a relação entre os donativos e os lucros, mais aceitável é a hipótese de os donativos serem utilizados pelos gestores para maximizarem a sua utilidade. A relação entre os lucros e os donativos mostrou ser significativa, mas, parece-nos que a variável-chave é precisamente os lucros – uma medida característica da *performance* económico-financeira – e não a variável comportamental.

Na mesma linha, os resultados obtidos por Levy e Shatto (1978), baseados na comparação entre as taxas de crescimento dos donativos e dos lucros, não permitem rejeitar a hipótese de a concessão de donativos ser motivada por razões de satisfação pessoal dos gestores. As limitações da formulação teórica desses autores foram firmemente apontadas por Keim, Meiners e Frey (1980) e Bennett e Johnson (1980). Também Navarro (1988) criticou a simultaneidade das variáveis rendimento e dividendos no modelo apresentado por tais autores, com base nos problemas gerados pela multicolinearidade. Buchholtz, Amason e Rutherford (1999) confirmaram que o grau de discricionariedade e os valores dos gestores influenciam significativamente o montante de donativos concedidos, moderando o efeito positivo do nível de recursos disponíveis.

Tomando como referência que as preferências dos gestores constituem uma das variáveis que condicionam a política filantrópica das empresas, remeter essa discussão para a esfera dos problemas de agência, negligenciando a procura pela legitimação, revela-se redutor. De facto, na decisão dos gestores, não podem ser ignorados outros aspetos, assentes em preocupações não apenas da maximização da sua utilidade pessoal, como postula a teoria da agência.

3 A INSTITUCIONALIZAÇÃO DOS DONATIVOS E A LEGITIMAÇÃO

A teoria institucional tem sido aplicada na descrição da filantropia organizacional, quer no âmbito de megaeventos ou desastres naturais (TILCSIK; MARQUIS, 2013), quer na explicação da filantropia local (HARROW, 2011), na associação entre a filantropia e a preocupação com as relações com funcionários, e, também, problemas ambientais e segurança dos produtos (CHEN; PATTEN; ROBERTS, 2007; LAMBERTI; LETTIERI, 2009; GALASKIEWICZ; WAS-SERMAN, 1989; GALASKIEWICZ; BURT, 1991).² As conclusões são claras, a filantropia assume-se mais como ferramenta de legitimação social do que como uma medida da responsabilidade social. Essa ideia assenta em um princípio de base do isomorfismo institucional, à procura da legitimação por parte dos atores organizacionais. As organizações são legítimas quando os seus objetivos, métodos e resultados são congruentes com as expectativas dos que lhes conferem legitimidade (LINDBLUM, 1994). Procuram-na pela congruência com os valores sociais associados à sua atividade e às normas de comportamento aceitáveis no sistema social de que fazem parte (MATHEWS, 1993). A legitimação proporciona a continuidade de entrada de capital, trabalho, tecnologia e clientes necessários à viabilidade das empresas, elimina o excesso de regulação estatal pelo reconhecimento de idoneidade e previne boicotes aos produtos ou outras atividades disruptivas por entidades externas (NEU; WARSAME; PEDWELL, 1998).

O campo teórico do institucionalismo organizacional, derivado da psicologia fenomenológica e cognitiva, define as instituições como um quadro de regras formais e valores culturais sedimentados, com esquemas cognitivos, processos reprodutivos rotinados e assumindo que os atores são motivados por uma lógica de comportamento apropriado dentro dessa cultura, esquemas e rotinas; situa-se no contraponto da escolha racional, derivada da economia neoclássica, definindo as instituições como um conjunto de regras formais ou informais com mecanismos associados de monitorização e sancionamento, assumindo que os

atores são motivados por uma lógica de instrumentalidade e que as suas ações são controladas institucionalmente (CAMPBELL, 2006, p. 926). O conceito de isomorfismo institucional propõe uma leitura dos princípios que frequentemente originam, de modo agregado, a homogeneidade nas formas organizacionais ou nos comportamentos dos gestores e que se podem aplicar ao comportamento filantrópico. A instância da legitimação social ocorre como consequência de pressões formais e impostas por parcerias de enquadramento institucional fortes ou por pressões indiretas ou subtis da sociedade (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A teoria neoinstitucional apresenta uma perspectiva fenomenológica acima dos modelos deterministas baseados na racionalidade do comportamento do ator social e a congruente adaptação das estruturas às contingências do ambiente externo. Pode-se compreender o comportamento dos decisores organizacionais como o resultado de matrizes institucionais e culturais da sociedade. A procura da legitimação social é uma força motriz dos gestores, buscando suporte externo e interno e assegurando a sobrevivência. Essa constatação, empiricamente sustentada, relembra que a gestão não se desenha exclusivamente a partir de escolhas racionais ou preferências dos atores, situando o processo de atribuição de donativos num mapa complexo de decisão impactado por forças muitas vezes não conscientes.

4 COMPROMETIMENTO FILANTRÓPICO, ÉTICA E PRESSÕES PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL

Campbell (2006) admite um conjunto de proposições causais de condicionalismos institucionais que forcem a responsabilidade social, considerando as novas práticas de gestão como o resultado de forças, conflitos e negociações de poder mais ou menos subtis. As práticas de responsabilidade social não emergem nem se institucionalizam de forma automática em resposta aos imperativos funcionais ou exigências ambientais, envolvendo conflito, negociação e exercício de poder.

À luz da sedimentação institucional, os comportamentos favoráveis à responsabilidade social, incluindo aqueles associados aos donativos, são formados em um jogo político com cruzamentos de vários atores e campos de atuação. Os imperativos institucionais para a atividade filantrópica são, segundo Guthrie et al. (2008), de ordem económica e institucional; na verdade, os imperativos institucionais incorporam a dimensão de *marketing* imagético, com implicações cruzadas na identidade da empresa e da entidade recetora.

As empresas estão imersas em um ambiente institucional que influencia as decisões e práticas dos atores (EDELMAN, 1990, 1992; DOBBIN et al., 1993; SUTTON et al., 1994). Racionalizações posteriores ao ato de doar posicionam-no em uma perspectiva de utilidade econômica ou social (DOBBIN; SUTTON, 1998), ainda que os verdadeiros princípios de base possam ser de ordem menos lógica ou consciente, abrindo espaço, entre outras, à institucionalização pela legitimação. As normas de contratação social, definindo o que é uma organização e qual o seu papel social, assumem particular relevância nas opções dos atores organizacionais (porém, em questionários com escalas de autorrelato, essa dimensão é omitida pelos investigadores ou soberracionalizada pelos respondentes, assumindo-se o espaço para a inclusão do tema em investigações futuras).

Também é de se realçar a importância das influências internas na filantropia empresarial, no sentido em que se verifica uma relação entre a existência de programas filantrópicos estruturados e os donativos direcionados para os alvos estabelecidos.

Os comportamentos dos gestores na assunção da responsabilidade social resultam de um conjunto de fatores de difícil dissociação. A ética constitui o ponto de partida para compreender o comportamento dos gestores em nível de responsabilidade social. O Quadro 1 evidencia a ligação entre os níveis de ética e os níveis de responsabilidade social. Um nível de ética de grau um não se compagina com níveis superiores de responsabilidade social, uma vez que os comportamentos são ancorados em práticas *ad hoc* e não sustentadas.

Quadro 1 – Níveis de ética e níveis de responsabilidade social, construção própria, a partir da revisão de Lamberti e Lettieri (2009)

Níveis de Ética				
Autores	Nível 1	Nível 2	Nível 3	
Brand (1989)	Ética transacional (a política do mínimo aceitável; a empresa está interessada em assegurar os seus direitos)	Ética de reconhecimento (balanceada entre os direitos e as obrigações reconhecidos para o bem comum)	Ética de mudança (a empresa possui uma participação ativa no desenvolvimento e na inovação das normas e valores da sociedade)	
Stahl e Grigsby (1997)	Obediência legal mínima (cumprimento dos requisitos legais mínimos)	Autointeresse esclarecido (utilização dos programas de responsabilidade social como meio estratégico de comunicação com o mercado, visando ao lucro)	Mudança proativa (colocação da empresa ao serviço do bem-estar social independentemente dos benefícios diretos e do cumprimento dos requisitos legais)	
Enderle e Tavis (1998)	Requisitos éticos mínimos (não roubar)	Obrigações positivas para além do mínimo (criação e manutenção de relações de confiança com os stakeholders)	Aspiração a ideais éticos (os atores morais recusam ser reativos)	
Níveis de responsabilidade social				
Autores	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Kok et al. (2001)	Políticas ad hoc (consideração dos temas sociais que podem colocar a empresa em perigo)	Políticas de responsabilidade social padrão (consideração dos temas sociais “obrigatórios”)	Política de responsabilidade social planeada (consideração de temas sociais que podem afetar a performance da empresa)	Política de responsabilidade social revista (envolvimento sistemático dos stakeholders na formulação estratégica)

Fonte: os autores.

5 CONCLUSÃO

Tipicamente, o setor público é suportado por impostos, o setor privado por lucros e o terceiro setor por transferências públicas diretas e pela filantropia

(donativos do setor privado). Nesse quadro, o papel de regulador está confinado à atuação do Estado, mas o papel de transformador e de gestor social pode competir à sociedade civil, que se organiza sob diversas formas, mais flexíveis do que as instituições públicas, gerando benefícios coletivos.

Nesse contexto, salienta-se a responsabilidade social das empresas, concretizada pela concessão de donativos. Com efeito, a par das transferências diretas públicas, os Estados estimulam as contribuições do setor privado, mediante o reconhecimento de benefícios fiscais às entidades mecenas (transferências indiretas). O espaço de intervenção das empresas no plano social é, assim, alargado.

A responsabilidade social requer, normalmente, um vasto leque de iniciativas que funciona como instrumento de sinalização e que tem diferentes repercussões na reputação da organização. Essas iniciativas podem promover a imagem da empresa no mercado, adquirindo valor económico. Note-se que o modelo piramidal proposto por Carroll (1979), abriu caminho rumo ao convívio entre a maximização de lucros e a responsabilidade social (a filantropia estratégica é um corolário atual desse convívio). Esse contributo deriva da assunção de que a responsabilidade económica é a base da pirâmide da responsabilidade social, condiciona todas as outras dimensões e realça o papel da rendibilidade na continuidade da organização, produzindo efeitos positivos em todos os seus *stakeholders*, incluindo, evidentemente, o público em geral.

A responsabilidade social pode também funcionar como um instrumento de reforço da cultura organizacional e de legitimação da gestão. Nesse contexto, o compromisso da gestão de topo é imprescindível. Os valores da honestidade, da integridade e da justiça e a atitude de rigor e disciplina dos membros do órgão de gestão propiciam a consolidação de uma cultura organizacional alicerçada em valores éticos. Isso é vantajoso tanto no plano interno (motivação dos colaboradores e reforço da cultura organizacional) quanto no externo (promove o estreitamento de relações com as diversas partes interessadas e robustece a reputação da empresa no mercado, constituindo um ativo de grande relevância). Em contraponto, uma empresa que se demita do seu papel na sociedade poderá incorrer em custos associados à retaliação dos consumidores e à desmotivação dos colaboradores, ser confrontada com uma legislação mais restritiva, ou adversa, e, em última instância, enfrentar processos judiciais.

De acordo com a revisão bibliográfica, a responsabilidade social e, em particular, a concessão de donativos, é cada vez mais um processo de legitimação.

Ainda assim, apontam-se razões relacionadas à maximização da utilidade individual dos gestores, remetendo essa questão para o âmbito dos problemas de agência.

A importância das preferências dos gestores na atribuição de donativos pode justificar-se não pela procura de satisfação pessoal, mas sim pela procura da legitimação. Nesse contexto, a legitimação pode ser aferida quer no plano individual quer no organizacional. No primeiro, incluem-se as respostas do gestor às expectativas sociais (pressão dos pares e associações profissionais e contrato social). Essa atuação decorre do reforço da identidade profissional do gestor enquanto tal, divergindo da busca de prestígio e *status* social. Ainda que possa ser uma consequência indireta, o fenómeno da socialização profissional recoloca a atuação individual do gestor em um plano diferente do preconizado pela teoria da agência.

No plano da legitimação organizacional, importa separar a perspectiva interna da externa. Da primeira, fazem parte os sócios e os funcionários; da segunda, os clientes, os fornecedores, o ambiente e a comunidade. Assim, a legitimação organizacional orienta, frequentemente, as ações de gestão de uma forma não consciente, mas consistente com a aceitação da empresa na sociedade, em conformidade com o padrão comportamental esperado.

Em síntese, segundo a literatura, os fatores que determinam a concessão de donativos empresariais são agrupados consoante contribuam ou não para a criação de valor empresarial. Em caso afirmativo, é natural que essa atividade, porque assume um carácter estratégico, esteja concentrada na esfera de decisão dos gestores. Já a destruição de valor se funda nos problemas de agência, em que os gestores procuram maximizar a sua utilidade pessoal, subtraindo recursos empresariais para obterem benefícios próprios, em especial reconhecimento social e acesso a grupos de elite. Sob essa hipótese, a concessão de donativos fica refém das preferências pessoais dos gestores.

Argumenta-se que a importância das características e preferências pessoais dos gestores pode ser explicada não por essa razão, mas pela procura de legitimação social, com efeitos positivos na empresa e alinhando os interesses dos agentes e dos principais, conforme ilustra o seguinte modelo teórico. De forma a responder à limitação mais marcante deste trabalho, este modelo será futuramente validado com dados empíricos.

Diagrama 1 – Modelo do impacto das preferências filantrópicas pessoais do gestor na criação de valor, construção própria



Fonte: os autores.

Institutionalization of philanthropy through legitimization

Abstract

In Europe, the concept of social responsibility of corporations, in particular its philanthropic dimension, is not as well established as in the USA. However, due to strict budget restrictions imposed in recent years, the EU member states have taken steps to support and ensure the vitality of the non-profit private sector (third sector). As a result, it is of fundamental importance to understand the mechanisms that motivate corporate charitable giving as it has a key role in supporting the third sector.

Managers individual preferences influence the philanthropic activity of the company, keeping it away from maximizing profit. However, the literature review and the reconfiguration of conceptual connections suggest that the search for personal and business legitimacy, in an institutional framework is a proper explanation for awarding donations. The proposed theoretical model illustrates that the quest for legitimacy produces positive effects on the company and puts in convergence the interests of both agents and principals.

Keywords: *Corporate giving. Legitimacy. Institutionalism. Non profit sector. Corporate social responsibility.*

Notas explicativas:

¹ A escolha de França como símbolo da “velha Europa Continental” não foi aleatória. Calvão da Silva (2008, p. 250) seguiu o mesmo exemplo: “Pátria por excelência do emprego público, dos direitos adquiridos, das conquistas sociais, a França é o símbolo do Estado-Providência, um Estado assente em serviços públicos, de titularidade pública, encarregados da satisfação das mais diversas prestações sociais e económicas dos cidadãos.”

² Neste sentido, a “ecologia da necessidade” dos públicos locais, nas palavras de Guthrie et al. (2008), pode ter impacto nos fluxos de donativos, com as empresas a responderem às necessidades publicitadas de instituições nos seus locais de pertença; extrapolando, assume-se que um maior conhecimento público das necessidades das instituições localizadas na área geográfica da empresa estará correlacionado com a propensão para a sua consideração como destino de fluxos de donativos. O trabalho de Galaskiewickz et al. (1979, 1985a, 1985b, 1989, 1991, 1997), ainda que centrado somente na cidade de Minneapolis, nos EUA, levanta questões interessantes sobre o impacto institucional das relações de ação coletiva, em que a pressão normativa proveniente do interior da comunidade molda o comportamento filantrópico.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, M.; HARDWICK, P. An analysis of corporate donations: United Kingdom Evidence. **Journal of Management Studies**, n. 35, p. 641-654, 1998.
- AGUILERA, R. V.; JACKSON, G. The cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants. **Academy of Management Review**, n. 28, p. 447-465, 2003.
- AMATO, L. H.; AMATO, C. H. Retail philanthropy: firm size, industry, and business cycle. **Journal of Business Ethics**, n. 107, p.435-449, 2012.
- ANTAL, A. B.; SOBCZAK, A. Corporate social responsibility in France: a mix of national traditions and international influences. **Business and Society**, n. 46, p. 9-32, 2007.
- ASHFORTH, B. E.; GIBBS, B.W. The double-edge of organizational legitimation. **Organization Science**, n. 1, p.177-194, 1990.
- ATKINSON, L.; GALASKIEWICZ, J. Stock ownership and company contributions to charity. **Administrative Science Quarterly**, n. 33, p. 82-100, 1988.
- BARTKUS, B. R.; MORRIS, S. A.; SEIFERT, B. Governance and corporate philanthropy: restraining Robin Hood? **Business and Society**, n. 41, p. 319-344, 2002.

- BENNETT, J. T.; JOHNSON, M. H. Corporate contributions: some additional considerations. **Public Choice**, n. 35, p.137-143, 1980.
- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A. Profit maximization *versus* agency: an analysis of charitable giving by UK firms. **Cambridge Journal of Economics**, n. 29, p. 517-534, 2005.
- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A. The development of corporate charitable contributions in the UK: a stakeholder analysis. **Journal of Management Studies**, n. 41, p. 1411-1434, 2004.
- BRAMMER, S.; PAVELIN, S. Corporate community contributions in the United Kingdom and the United States. **Journal of Business Ethics**, n. 56, p.15-26, 2005.
- BRAND, A. F. **Bedrijfsethiek in nederland (business ethics in the netherlands)**. Utrecht: Het Spectrum, 1989.
- BROWN, W. O.; HELLAND, E.; SMITH, J. K. Corporate philanthropy practices. **Journal of Corporate Finance**, n. 12, p. 855-877, 2006.
- BUCHHOLTZ, A. K.; AMASON, A. C.; RUTHERFORD, M. A. Beyond resources: the mediating effects of top management discretion and values on corporate philanthropy. **Business and Society**, n. 38, p. 167-87, 1999.
- CALVÃO DA SILVA, J. N. **Mercado e estado: serviços de interesse económico geral**. Coimbra: Almedina, 2008.
- CAMPBELL, J. L. Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. **American Behavioral Scientist**, n. 49, p. 925-938, 2006.
- CARROLL, A. B. A three dimensional model of corporate performance. **Academy of Management Review**, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CASALTA NABAIS, J. **Solidariedade social, cidadania e direito fiscal: estudos jurídicos e económicos em homenagem ao prof. doutor António de Sousa Franco**. Coimbra: Coimbra Editora, 2006.
- CHEN, J. C.; PATTEN, D. M.; ROBERTS, R. W. Corporate charitable contributions: a corporate social performance or legitimacy strategy? **Journal of Business Ethics**, n. 82, p. 131-144, 2008.
- COLLIER, J.; ESTEBAN, R. Corporate social responsibility and employee commitment. **Business ethics: a European review**, n. 16, p. 19-33, 2007.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. **Comunicação da comissão ao parlamento europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões.** 2007.

CONSTANTINESCU, M.; KAPSTEI, M. Mutually enhancing responsibility: a theoretical exploration of the interaction mechanisms between individual and corporate moral responsibility. **Journal of Business Ethics.** 2014. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-014-2161-4>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

DEEHOUSE, D. L. Does isomorphism legitimate? **Academy of Management Journal**, n. 39, p.1024-1039, 1996.

DEMUIJNCK, G. Universal values and virtues in management *versus* cross-cultural moral relativism: an educational strategy to clear the ground for business ethics. **Journal of Business Ethics.** 2014. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-014-2065-3>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, n. 48, p. 147-160, 1983.

DOBBIN, F. et al. Equal opportunity law and the construction of internal labor markets. **American Journal of Sociology**, n. 99, p. 396-427, 1993.

DOBBIN, F.; SUTTON, J. R. The strength of a weak state: the rights revolution and the rise of human resources management divisions. **American Journal of Sociology**, n. 104, p. 441-476, 1998.

EDELMAN, L. B. Legal ambiguity and symbolic structures: organizational mediation of civil rights law. **American Journal of Sociology**, n. 97, p. 1531-1576, 1992.

EDELMAN, L. B. Legal environments and organizational governance: the expansion of due process in the American workplace. **American Journal of Sociology**, n. 95, p. 1401-1440, 1990.

EDWARDS, M. G.; KIRKHAM, N. Situating 'giving voice to values': a meta-theoretical evaluation of a new approach to business ethics. **Journal of Business Ethics**, 2013. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-013-1738-7>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

ENDERLE, G.; TAVIS, L. A. A balanced concept of the firm and the measurement of Its long-term planning and performance. **Journal of Business Ethics**, n. 17, p. 1129-1144, 1998.

GALASKIEWICZ, J. An urban grants economy revisited: corporate charitable contributions in the twin cities, 1979-81, 1987-89. **Administrative Science Quarterly**, n. 42, p. 445-471, 1997.

GALASKIEWICZ, J.; BURT, R. S. Interorganization contagion in corporate philanthropy. **Administrative Science Quarterly**, n. 36, p. 88-105, 1991.

GALASKIEWICZ, J. **Exchange networks and community politics**. Beverly Hills: Sage, 1979.

GALASKIEWICZ, J. Professional networks and the institutionalization of a single mindset. **American Sociological Review**, n. 50, p. 639-658, 1985a.

GALASKIEWICZ, J. **Social organization of an urban grants economy: a study of business philanthropy and nonprofit organizations**. Orlando: Press FL, 1985b.

GALASKIEWICZ, J.; WASSERMAN, S. Mimetic processes within an interorganizational field: an empirical test administrative. **Science Quarterly**, n. 34, p. 454-479, 1989.

GOMES CANOTILHO, J. J.; MOREIRA, V. **CRP: Constituição da República Portuguesa anotada**. 4. ed. Coimbra: Coimbra Editora, 2007.

GONG, N.; GRUNDY, B. Charitable fund-raising: matching grants or seed money: an application to employee matching grant schemes. **International Conference on The Economics of Charitable Giving**. Mannheim, 2009.

GRANT, A. M. Giving time, time after time: work design and sustained employee participation in corporate volunteering. **Academy of Management Review**, n. 37, p. 589-615, 2012.

GUTHRIE, D. et al. Giving to local schools: corporate philanthropy, tax incentives, and the ecology of need. **Social Science Research**, n. 37, p. 856-873, 2008.

HAH, K.; FREEMAN, S. Multinational enterprise subsidiaries and their CSR: a conceptual framework of the management of CSR in smaller emerging economies. **Journal of Business Ethics**, 2013. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-013-1753-8>>. Acesso em: 24 abr. 2014.

HANKE, T.; STARK, W. Strategy development: conceptual framework on Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, n. 85, p. 507-516, 2009.

HARROW, J. Governance and Isomorphism in local philanthropy. **Public Management Review**, n. 1, p.1-20, 2011.

HEATH, J.; NORMAN, W. Stakeholder theory, corporate governance and public management: what can the history of state-run enterprises teach us in the post- enron. **Journal of Business Ethics**, n. 53, p. 247-265, 2004.

KEIM, G. D.; MEINERS, R. E.; FREY, L. W. On the evaluation of corporate contributions. **Public Choice**, n. 35,p. 129-136, 1980.

KIM, N. et al. Developing an effective strategic mix of corporate philanthropy. **The Services Industry Journal**, n. 31, p. 1049-1062, 2011.

KING, K.; TCHEPOURNYHK, M. Corporate giving in the USA: a model for meeting russia's expanding social needs? **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, n. 9, p. 218-228, 2004.

KOK, P. et al. A Corporate social responsibility audit within a quality management framework. **Journal of Business Ethics**, n. 31, p. 285-297, 2001.

KOLM, S- C. Introduction to the economics of altruism, giving and reciprocity. **Handbook of the economics of giving, altruism and reciprocity, foundations**, v. 1, p. 1-123, 2006.

LAMBERTI, L.; LETTIERI, E. Csr practices and corporate strategy: evidence from a longitudinal case study. **Journal of Business Ethics**, n. 87, p. 153-168, 2009.

LEVY, F. K.; SHATTO, G. M. The evaluation of corporate contributions. **Public Choice**, n. 33, p. 19-28, 1978.

LINDBLOM, C. K. The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. **Critical Perspectives on Accounting Conference**. New York, 1994.

LOBO, C. B. A função de actuação económica do estado e o novo regime jurídico do setor empresarial do estado e das empresas públicas municipais. In: **Estudos sobre o novo regime do sector empresarial do estado**. Coimbra: Almedina, 2000.

LUCIO LAMBERTI, L.; LETTIERI, E. CSR practices and corporate strategy: evidence from a longitudinal case study. **Journal of Business Ethics**, n. 87, p. 153-168, 2009.

MALLIN, C. A.; MICHELON, G. Board reputation attributes and corporate social performance: an empirical investigation of the US best corporate citizens. **Accounting and Business Research**, n. 41, p. 119-144, 2011.

MARQUIS, C.; LEE, M. Who is governing whom? Executives, governance, and the structure of generosity in large U.S. firms. **Strategic Management Journal**, n. 34, p. 483-497, 2013.

MATHEWS, M. R. **Socially responsible accounting**. London: Chapman & Hall, 1993.

MATTEN, D.; MOON, J. “Implicit” and “Explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, n. 33, p. 404-424, 2008.

NAVARRO, P. The income elasticity of corporate contributions. **Quarterly Review of Economics and Business**, n. 28, p. 67-75, 1988.

NEU, D.; WARSAME, H.; PEDWELL, K. Managing public impressions: environmental disclosures in annual reports. **Accounting, Organizations and Society**, n. 23, p. 265-282, 1998.

NEVILLE, B. A.; BELL, S. J.; WHITWELL, G. J. Stakeholder salience revisited: refining, redefining, and refueling an underdeveloped conceptual tool. **Journal of Business Ethics**, n. 102, p. 357-378, 2011.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO. **Revenue Statistics**, Paris, 2007.

O’ ROURKE, A. The message and methods of ethical investment. **Journal of Cleaner Production**, n. 11, p. 683-693, 2003.

PAVA, M. L.; KRAUSZ, J. Criteria for evaluating the legitimacy of corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, n. 16, p. 337-347, 1997.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

POST, C.; RAHMAN, N.; RUBOW, E. Green governance: boards of directors’ composition and environmental corporate social responsibility. **Business & Society**, n. 50, p.189-223, 2011.

SAIIA, D. H.; CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. Philanthropy as strategy when corporate charity begins at home, **Business & Society**, n. 42, p. 169-201, 2003.

SCHAPER, M. T.; SAVERY, L. K. Entrepreneurship and philanthropy: the case of small Australian firms. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, n. 9, p. 239-250, 2004.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Newbury Park: Sage, 1995.

SEIFERT, B.; MORRIS, S. A.; BARTKUS, B. R. Having, giving and getting: slack resources, corporate philanthropy and firm financial performance. **Business and Society**, n. 43, p. 135-161, 2004.

SINGER, A. E. Corporate political activity, social responsibility, and competitive strategy: an integrative model. **Business Ethics: a European review**, n. 22, p. 308-324, 2013.

SOUSA, A. J. **Funções do estado: estudos jurídicos e económicos em homenagem ao prof. doutor Sousa Franco**. Coimbra: Coimbra Editora, 2006.

STAHL, M. J.; GRISBY, D. W. **Strategic management: total quality e global competition**. Oxford: Blackwell, 1997.

STOLE, I. L. Philanthropy as public relations: a critical perspective on cause marketing. **International Journal of Communication**, n. 2, p. 20-40, 2008.

SUTTON, J. R. et al. The legalization of the workplace. **American Journal of Sociology**, n. 99, p. 944-971, 1994.

SVENSSON, G.; WOOD, G. A. Model of business ethics. **Journal of Business Ethics**, n. 77, p. 303-322, 2008.

TAVARES, J. F. F. A ponderação de interesses na gestão pública *versus* gestão privada: **estudos jurídicos e económicos em homenagem ao prof. doutor Sousa Franco**. Coimbra: Coimbra Editora, 2006.

THOMPSON, J. K.; SMITH, H. L.; HOOD, J. N. Charitable contributions by small businesses. **Journal of Small Business Management**, n. 31, p. 35-51, 1993.

TILCSIK, A.; MARQUIS, C. Punctuated generosity: how mega-events and natural disasters affect corporate philanthropy in U.S. communities. **Administrative Science Quarterly**, n. 58, p.111-148, 2013.

ULLMANN, A. A. Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms. **Academy of Management Review**, n. 10, p. 540-557, 1985.

UPHAM, S. P. A model for giving: The effect of corporate charity on employees. **The Journal of Corporate Citizenship**, n. 22, p. 81-90, 2006.

USEEM, M. **Executive defense**: shareholder power and corporate reorganization. Cambridge: Harvard University Press, 1993.

USEEM, M. Market and institutional factors in corporate contributions. **California Management Review**, n. 30, p. 77-88, 1988.

VANDEWAERDE, M. et al. Board team leadership revisited: a conceptual model of shared leadership in the boardroom. **Journal of Business Ethics**, n. 104, p. 403-420, 2011.

WALKER, C. Philanthropy, social capital or strategic alliance? The involvement of senior UK business executives with the voluntary sector and implications for corporate fundraising. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, n. 7, p. 219-228, 2002.

WANG, H.; CHOI, J.; LI, J. Too little or too much? Untangling the relationship between corporate philanthropy and firm financial performance. **Organization Science**, n. 19, p.143-159, 2008.

WILLIAMS, R. J. Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. **Journal of Business Ethics**, n. 42, p. 1-10, 2003.

WRIGHT, K. Generosity *versus* altruism: philanthropy and charity in the United States and United Kingdom. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, n. 12, p. 399-416, 2001.

Recebido em 22 de novembro de 2013

Aceito em 05 de maio de 2014

