

FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN. UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA, SUSTENTÁVEL E COLABORATIVA

Amélia Carvalho

(CIICESI, ESTG, Polytechnic Institute of Porto, Portugal)

Alexandra Braga

(CIICESI, ESTG, Polytechnic Institute of Porto, Portugal)

João Campos

Carlos Ferreira

Resumo:

Este artigo tem como principal objetivo, a análise de base teórica sobre a Fundação Calouste Gulbenkian (FCG), uma Fundação Portuguesa que tem como desígnio fundamental melhorar a qualidade de vida das pessoas através de objetivos assentes em 3 eixos: Arte e Cultura, Ciência, Educação e Saúde, assumindo assim um forte compromisso com a sociedade.

Este estudo, irá analisar através de uma revisão de literatura e de uma análise de vários documentos legais, a forma como a FCG prossegue a Responsabilidade Social Corporativa, a sua *accountability* e a relação com os *stakeholders*, a Gestão Estratégica na implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e sua transformação digital.

Da análise realizada, podemos aferir que a FCG tem uma relação muito próxima e clara com os seus *stakeholders* e como a Gestão Estratégica tem um papel preponderante na implementação de projetos inovadores e com objetivos concretos bem definidos.

Abstract:

The aim of this article is the theoretical analysis of the Calouste Gulbenkian Foundation (FCG), a Portuguese Foundation that pursues its goals based on 3 axes: Art and Culture, Science, Education and Health, thus showing a strong commitment to society.

The study will analyze how through a literature review and an analysis of various legal documents, the way FCG pursues Corporate Social Responsibility, its accountability and the relationship with stakeholders, Strategic Management in the implementation of the Sustainable Development Goals (ODS) and its digital transformation.

From the analysis carried out, we can infer that FCG has a very close and transparent relationship with its stakeholders and sees in Strategic Management a preponderant role in the implementation of innovative projects with well-defined concrete objectives.

1. Introdução

A Fundação Calouste Gulbenkian foi criada em 1956, através do testamento de Calouste Sarkis Gulbenkian, filantropo de origem arménia, que viveu em Lisboa entre 1942 e 1955 e é uma instituição perpétua de nacionalidade portuguesa com fins caritativos, artísticos, educativos e científicos e tem como missão estar comprometida com a sua plena independência e preservação do seu património e define como principal prioridade para a sua atividade a construção de uma sociedade que ofereça iguais oportunidades e que seja sustentável e tem como valores o compromisso com a Integridade, Independência, Transparência e Responsabilidade.

A atividade da Fundação está assente em três eixos – Arte e Cultura; Desenvolvimento e Sustentabilidade; Ciência, Educação e Saúde – que traduzem o compromisso da Fundação para com a sociedade. Existem também iniciativas transversais, evidenciando atividades e públicos-alvo que a Fundação procura endereçar de forma especial.

Desenvolve as suas atividades a partir da sua sede em Lisboa e das delegações em Paris e em Londres, além de intervir, por meio de apoios concedidos desde Portugal, nos PALOP e em Timor-Leste, bem como nos países com comunidades arménias e atribui apoios através de Bolsas e Subsídios, apoia a realização de eventos, promove de estudos e outras publicações sendo estes apoios concedidos à sociedade civil, Instituições e Organizações sociais e outras atividades e projetos próprios, conta com um museu, que alberga a coleção particular de Calouste Gulbenkian, e um Centro de Arte Moderna (CAM) que reúne a mais importante coleção de arte moderna e contemporânea portuguesa; uma orquestra e um coro; uma biblioteca de arte e arquivo; um instituto de investigação científica; e um jardim, que é um espaço central da cidade de Lisboa, onde decorrem também as atividades educativas.

Figura 70. Atividades FCG.



Fonte: Principais Destaques 2020, Fundação Calouste Gulbenkian.

Para garantir a Responsabilidade Social Cooperativa compromete-se com a sociedade, revestindo-se como um espaço aberto ao mundo, e à participação alargada dos grupos sociais com que se relaciona, criando um processo de consulta que abarque a Fundação como um todo, garantindo adequada composição quanto a competências, gerações e âmbito internacional, afirmar-se como parceira fundamental no fortalecimento das organizações da sociedade civil, participar nas principais redes internacionais de fundações e ser parceira em projetos que marquem a reflexão sobre os grandes temas da atualidade, valorizar as redes de beneficiários e de contactos da Fundação, projetar a atividade da Fundação para além da sua Sede e promover uma cultura de prestação de contas, transparência e maximização de impacto social.

Esta entidade centra-se numa estratégia de inovação visto que executa programas inovadores e sustentáveis tendo sido entidade pioneira na implementação e prossecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos em 2015 pelas Nações Unidas que tem como foco erradicar a pobreza, procurar aliar estratégias que melhorem a saúde e educação, reduzam as desigualdades e potenciem o crescimento económico, tendo também como preocupação as alterações climáticas e a preservação dos oceanos e das florestas. Com este modelo, pretende estabelecer uma linguagem comum, uma aprendizagem partilhada e potenciar parcerias entre os vários setores: Filantrópico, setor público e mundo empresarial.

A fundação também vem tendo uma crescente preocupação na transformação digital dos seus conteúdos na dimensão de marketing, digital e sistemas, permitindo que as várias unidades orgânicas cumpram os seus objetivos desenvolvendo valências no domínio da transformação digital, ao longo dos últimos anos, e que permitem à Fundação continuar a agir e a operar a favor dos seus beneficiários e públicos.

O objetivo deste estudo é, analisar criticamente as ações produzidas pela FCG, mais concretamente como prossegue a Responsabilidade Social Corporativa, a sua accountability e a relação com os stakeholders e a sua Gestão Estratégica na implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a sua transformação digital.

Para tal, o artigo será dividido em duas partes distintas, em que na primeira se fará a construção de uma base teórica através de uma revisão de literatura e o desenvolvimento do caso, e numa segunda parte a construção de questões pertinentes, às quais tentaremos responder criticamente, tentando sempre fazer a ligação com a parte mais teórica inicial.

Figura 71. Imagem da página web oficial da Fundação Calouste Gulbenkian.



Fonte: <http://www.gulbenkian.pt>, consultada em 20/11/2021.

2. Desenvolvimento do caso

Sendo a Fundação Calouste Gulbenkian uma instituição portuguesa que pauta a sua atuação com o propósito fundamental de melhorar a qualidade de vida das pessoas através da arte, da beneficência, da ciência e da educação e sendo também uma organização de direito privado e utilidade pública geral sem fins lucrativos, ela desempenha algumas das funções mais importantes que apoiam e fortalecem a sociedade e, portanto, desempenham um papel crucial na sociedade, carecendo de um propósito puramente lucrativo, sendo o seu objetivo principal o cumprimento de sua missão social.

Essas Instituições como a FCG, podem ser definidas como pessoas jurídicas que têm por objeto a prestação de serviços de interesse geral em condições pré-estabelecidas e equitativas para todos os utentes e cujo lucro não deve ser utilizado em benefício dos seus fundadores, membros dos órgãos ou dos seus empregados, deve sim ser utilizado na íntegra para a prestação de serviços de interesse geral (Đurkovičová, 2020).

Ora, sendo esta a natureza da FCG, ela está enquadrada no terceiro setor de atividade, estando explícito na Constituição da República Portuguesa Art. 82º como um dos setores da economia que integra meios de produção e é gerido por pessoas tendo por fim um lucro social.

Para melhor se perceber o enquadramento do tema do terceiro setor, e como o próprio nome indica, devemos antes considerar os outros dois setores da sociedade. Em Portugal, a sociedade é constituída por três setores que coexistem, influenciam-se e complementam-se: público, privado e sem fins lucrativos.

O terceiro setor ou o setor das organizações sem fins lucrativos, é abrangente e abarca uma série de diferentes organizações com diferentes estruturas e propósitos, que não pertencem nem ao setor público (ou seja, o estado), nem ao setor privado (empresa privada com fins lucrativos), elas podem ser não-governamentais, embora possam muitas vezes trabalhar com, ou ao lado de agências governamentais e possam receber financiamento governamentais, as organizações do terceiro setor são independentes do governo.

Assim, o terceiro setor pode ser definido como uma vasta gama de instituições de caridade, organizações de voluntariado, IPSS, Fundações, grupos comunitários, cooperativas, mútuas e empresas sociais, (Hodges & Howieson, 2017) assim sendo, a Fundação Calouste Gulbenkian enquadra-se neste setor de atividade da sociedade Portuguesa como uma instituição que atua no terceiro setor e que pauta a sua atuação em vários domínios com responsabilidades sociais.

O Terceiro Setor é um pilar fundamental do Estado Providência ou Estado Social e da coesão territorial, o que representa uma parte considerável da economia de muitos países. Este setor sofreu grandes alterações devido às mudanças no panorama socioeconómico europeu na última década e enfrenta o desafio de fazer mais e mais com cada vez menos recursos. Assim, a questão do accountability e gestão estratégica torna-se crucial quando se trata de garantir a sustentabilidade das Organizações sem Fins Lucrativos (Berzin, Pitt-Catsouphes, & Gaitan-Rossi, 2015; Hoefler & Sliva, 2014; Marx & Davis, 2012; Samples et al., 2011).

As entidades do terceiro setor captam recursos públicos e estão sujeitas a um regime tributário mais favorável para o desempenho da sua atividade, (Moreno, P.D.C.; Alcaide, T.C.H.; San Juan, A.I.S., 2016) e tradicionalmente, estão sujeitas a regulamentação governamental menos restrita do que entidades do setor público ou privado, (Burger, R.; Owens, T. 2010) logo é imprescindível dar maior visibilidade às suas ações e evitar suspeitas de irregularidades em relação a vantagens fiscais e captação de recursos junto das administrações públicas. (Lozano, M.R.; Valencia, P.T.; Gutiérrez, A.C.M., 2008)

A natureza sem fins lucrativos da sua atividade, invalida a medição do excedente de ganhos como um indicador de sucesso da organização, logo, o sucesso não pode ser medido sobre uma perspetiva financeira porque este não será o objetivo principal da organização. Assim, o uso apenas de medidas financeiras pode não ser representativo do desempenho das organizações sem fins lucrativos. (Kim, M, 2017)

Existem muitas partes interessadas em saber se uma organização desenvolveu práticas de gestão, e por este motivo, devem divulgar informações úteis às suas partes interessadas que justifica o uso de seu dinheiro, (Hale, K, 2013) as organizações sem fins lucrativos podem compensar economicamente os seus funcionários ou voluntários pelo seu trabalho, mas tais organizações estão sujeitas a uma proibição total ou significativa de qualquer distribuição dos seus ganhos. (Salamon & Sokolowski, 2016)

As questões de responsabilidade, legitimidade e confiança permanecem na vanguarda do debate em torno do setor das organizações sem fins lucrativos e das suas atividades. (Yasmin & Ghafran, 2021), logo as definições de accountability tem muitas vezes em consideração as exigências das múltiplas partes interessadas (Gray, 2001), onde o accountability define um relacionamento entre uma organização e um conjunto de partes interessadas e assume que responder a essas partes será benéfico para a organização (Connolly, Hyndman, & McConville, 2013).

A responsabilidade dessas organizações pode ter muitas formas, desde a divulgação financeira quantitativa, que se concentra puramente em números e contas de receitas e despesas, até á divulgação expositiva qualitativa, onde o foco está em fornecer uma narrativa de como a organização realizou as suas atividades. Esse accountability é frequentemente realizado por meio de uma variedade de mecanismos diferentes (por exemplo, relatórios anuais, site, média social, etc.) e é "o meio através do qual os indivíduos e organizações são responsabilizados externamente pelas suas ações e (...) meios pelos quais eles assumem responsabilidade interna por modelar e escrutinar continuamente a sua missão, as suas metas e o seu desempenho enquanto organização (Ebrahim, 2003).

Quando se fala em accountability surgem algumas questões como, accountability para quê, por quem ou para quem. Para alguns, os conceitos de accountability, transparência e confiança são inseparáveis. Em geral, o accountability implica uma medida de responsabilização e aplicabilidade, e é frequentemente usado de forma intercambiável com os conceitos semelhantes de vigilância, responsabilidade ou exposição pública (Molnár, 2008).

Podemos afirmar então que, o accountability não é mais do que uma estratégia usada pelas organizações para transmitir transparência e confiança aos seus stakeholders.

A palavra estratégia está bastante presente na literatura científica e evidencia ser um conceito aceite por todos, no entanto, revendo a literatura podemos concluir que não existe uma definição universalmente aceite e por vezes a sua utilização pode aplicar-se em situações totalmente diferentes.

Estratégia é um conjunto de mudanças competitivas e de abordagens comerciais que os gestores executam para atingir o melhor desempenho da empresa para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho” (Cordeiro, 2009).

Embora o conceito de estratégia tenha tido significados diferentes ao longo do tempo, a sua importância tem aumentando, a palavra estratégia tem a sua própria força gravitacional, por exemplo, se quisermos que um tema seja mais significativo do que é, dizemos que é “estratégico”.

O pensamento da gestão estratégica passou por muitas mudanças e transformações ao longo do tempo, dependendo das condições sociais, económicas e políticas. Como referido anteriormente, o conceito de estratégia mudou de significado ao longo da história, inicialmente era associado ao papel dos líderes militares como um conceito militar, como um 'estratego'. Com a abordagem moderna de gestão iniciada na década de 1960, surgiram três abordagens distintas: abordagem de sistema, abordagem de contingência e abordagem de gestão estratégica. Enquanto a abordagem do sistema vê a gestão como um todo no seu ambiente, a abordagem contingencial defende que não existe uma solução única adequada à estrutura de cada organização e que o melhor irá variar de acordo com a situação, ou seja, de acordo com o ambiente, a tecnologia e os recursos. A abordagem de gestão estratégica que surgiu no mesmo período inclui tanto a abordagem do sistema quanto a de contingência. A estratégia é uma ferramenta eficaz para o pensamento analítico, prevendo o futuro, melhorando a gestão, contribuindo assim para o dinamismo e desenvolvimento organizacional e também para alcançar uma mudança positiva (Karimli, 2021).

A literatura de estratégia reconhece amplamente que as mudanças recentes no contexto empresarial, como as mudanças tecnológicas e ambientais, estão a alterar a realidade das organizações, tornando o cenário cada vez mais competitivo e desafiador para as empresas. (Tripsas & Gavetti, 2000; Rosenbloom, 2000; Adner & Levinthal, 2001; Christensen, Olesen & Kjaer, 2005)

Para criar soluções e duradouras para a sociedade em geral, é necessário que o resultado do conhecimento a ser aplicado, com a participação e cooperação dos atores locais envolvidos, as necessidades sociais desse grupo específico. Assim, a inovação social pode favorecer a expansão e replicação dos seus resultados. (Bignetti, 2011)

Num estudo mais atual sobre inovação social, Montgomey (2016) relata a incomensurabilidade dos paradigmas em inovação social e como ela é um vetor de construção social. Existem também aqueles que argumentam que, para ser considerada uma Inovação de Sucesso, ela deve ter uma dupla característica, deve ter a capacidade de resolver os problemas atuais da sociedade, mas também precisa criar pontes entre os atores envolvidos, a fim de facilitar novas formas de ação (Bennewordt & Cunha, 2015).

Neste campo da inovação, e ao longo de toda a pesquisa efetuada, há algo que salta á vista na atuação da Fundação, a transformação digital. Ao longo de 2020, foi assegurado um vasto conjunto de funções de suporte a toda a organização na dimensão de marketing, digital e sistemas, permitindo que as várias unidades orgânicas cumprissem os seus objetivos, no contexto da pandemia. Foi um ano de disrupção, em que ficaram claras as valências desenvolvidas no domínio da transformação digital, ao longo dos últimos anos, e que permitiram à Fundação continuar a agir e a operar a favor dos seus beneficiários e públicos.

Integrar e explorar novas tecnologias digitais é um dos maiores desafios que as empresas enfrentam atualmente. Nenhum setor ou organização está imune aos efeitos da transformação digital (Hess et al., 2016).

A transformação digital tem sido definida como o uso de novas tecnologias digitais, para gerar melhorias nos negócios, melhorar a experiência do cliente, agilizar operações ou criar novos modelos de negócios (Warner & Wäger, 2018). Mas a transformação digital não é só sobre tecnologia, mas fundamentalmente sobre estratégia, (Rogers, 2016) o que significa que os gestores precisam encontrar formas de otimizar as necessidades e experiências dos seus clientes.

Outra definição de transformação digital pode ser, a mudança nas formas de trabalho, funções e ofertas de negócios causadas pela adoção de tecnologias digitais numa organização ou no ambiente em que ela opera. (Parviainen et al., 2017)

Considerando este contexto de transformação digital em que as organizações enfrentam cada vez mais pressão relacionada à rápida e contínua adaptação a um complexo, dinâmico e altamente interconectado ambiente global, torna-se necessário desenvolver capacidades dinâmicas que resultam da combinação dos

processos de gestão, aprendizagem e reconfiguração dos processos, ou seja, a organização deve analisar cuidadosamente o ambiente para detetar mudanças, difundir o conhecimento e ajustar-se de acordo com aquilo que permitirá criar valor para o seu cliente. Isso implica não só em adotar, mas gerir novas tecnologias e seus resultados (Teece, Pisano & Schuen, 1997; Zollo & Winter, 2002; Warner & Wäger, 2018).

Ora, se a atuação da FCG se pauta pela responsabilidade para com seus stakeholders ou grupos de interesse importa também, desenvolver o tema da responsabilidade social corporativa.

A responsabilidade social corporativa entende-se como a forma responsável de atuação de uma organização para com seus stakeholders ou grupos de interesse e é um assunto que tem muita relevância no âmbito das organizações sem fins lucrativos e caracteriza-se fundamentalmente por ter em atenção as questões éticas, quer no âmbito interno das organizações como no seu relacionamento com o exterior. Do ponto de vista das organizações, podem-se ter algumas perspetivas para a responsabilidade social, como por exemplo, responsabilidade social corporativa como uma obrigação social, que é definida como a obrigação de procurar políticas, tomar decisões ou adotar linhas de ação que são coerentes com os objetivos e valores da sociedade, responsabilidade social corporativa que é definida como uma obrigação para com os stakeholders em que a responsabilidade da empresa não abrange toda a sociedade, mas somente aqueles que estão direta ou indiretamente afetando ou sendo afetados pelas atividades da empresa e ainda a responsabilidade social corporativa que é definida como atividade movida pela ética, e critica o aspeto da motivação pelo interesse próprio, presente nos dois pontos de vista anteriores, e propõe uma responsabilidade social corporativa que defina quão certas ou erradas estão as atividades corporativas, independentemente de qualquer obrigação social ou para com os stakeholders (Maignan e Ferrell, 2004).

A aplicação de práticas de responsabilidade social corporativa tornou-se atualmente numa obrigação para as organizações. Já é um elemento fundamental para a sua gestão, uma vez que que é por meio destas que é criado e mantido um bom relacionamento com todos os seus interlocutores, porque são afetados por decisões corporativas (Vázquez, 2012).

Resumindo, a responsabilidade social corporativa é uma das áreas de estudo mais importantes hoje, não só pelo fato de ser uma tendência empresarial atual, porque gera sustentabilidade por meio de uma economia sustentável, mas também porque cada vez que surgem novos .

3. Perguntas para a discussão

Pergunta 1. A Fundação Calouste Gulbenkian faz a sua *accountability* de uma forma ajustada e perceptível para todos os *stakeholders* e para a sociedade em geral?

Como pudemos ver anteriormente, existe uma responsabilidade por parte das organizações, neste caso da Fundação Calouste Gulbenkian, em produzir um relatório de gestão, como forma de divulgar a informação financeira em termos quantitativos, assim como uma divulgação das suas atividades, onde o foco está em fornecer uma descrição de como a organização realizou essas mesmas atividades. Assim, a Fundação fornece um relatório e contas que tem como objetivo mostrar, de forma simples e intuitiva, a atividade desenvolvida pela Fundação ao longo do ano de 2020 e prestar contas, definindo os objetivos, verificando-os e assumindo responsabilidades perante os cidadãos (Hammack, 1995), de acordo com o princípio da transparência que, adotou desde sempre e que considera como essencial no relacionamento com os beneficiários das suas ações. Em 2020, é de destacar ainda o compromisso assumido pela Fundação de incorporar critérios ESG (*Environmental, Social and Governance*) nas opções assumidas para a sua carteira de investimentos, prática que considera compatível com o seu dever fiduciário e a sua missão filantrópica, desta forma, a Fundação assume as suas responsabilidades perante os seus stakeholders e a sociedade em geral (Ebrahim, 2003).

Como se pode verificar através da análise das demonstrações financeiras apresentadas e aprovadas pelo Conselho de Administração da Fundação em 22 de abril de 2021, e divulgadas na sua página oficial da Internet, estas refletem os resultados das operações da Fundação, para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2020 e 2019. No âmbito do disposto no Regulamento (CE) n.º 1606/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho de 19 de julho de 2002, as demonstrações financeiras foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) conforme aprovadas pela União Europeia (UE) a partir do exercício de 2020 e pressupondo que a Fundação se encontra em continuidade, e de que é assim

que irá continuar no futuro. As políticas contabilísticas utilizadas pela Fundação na preparação das suas demonstrações financeiras referentes a 31 de dezembro de 2020 são consistentes com as utilizadas na preparação das demonstrações financeiras anuais com referência a 31 de dezembro de 2019. (Fundação Calouste Gulbenkian, Relatório e contas 2020)

As IFRS incluem as normas contabilísticas emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB) e as interpretações emitidas pelo *International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC) e pelos respetivos órgãos antecessores. Podemos verificar através da nota 26, que a Fundação adotou, na preparação das demonstrações financeiras referentes a 31 de dezembro de 2020 as normas contabilísticas emitidas pelo IASB e as interpretações do IFRIC de aplicação obrigatória desde 1 de janeiro de 2019. As políticas contabilísticas utilizadas pela Fundação na preparação das demonstrações financeiras, foram adaptadas em conformidade e não tiveram um efeito material nas contas da Fundação.

Os órgãos de gestão são os responsáveis pela preparação das demonstrações financeiras, que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira, o desempenho financeiro e os fluxos de caixa da Entidade de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) tal como adotadas na União Europeia, a elaboração do relatório de gestão nos termos legais e regulamentares aplicáveis, a criação e manutenção de um sistema de controlo interno apropriado para permitir a preparação de demonstrações financeiras isentas de distorção material devido a fraude ou erro, a adoção de políticas e critérios contabilísticos adequados nas circunstâncias e a avaliação da capacidade da Entidade de se manter em continuidade, divulgando, quando aplicável, as matérias que possam suscitar dúvidas significativas sobre a continuidade das atividades (Relatório e Contas, 2020 Fundação Calouste Gulbenkian).

Análise do Desempenho Financeiro

O Ativo da Fundação Calouste Gulbenkian atingiu, no exercício de 2020, um valor de 3.332,19 milhões de euros e é constituído, essencialmente, por Ativos financeiros (a carteira de investimentos da Fundação) com um valor de 3.287,0 milhões de euros.

O Fundo de Capital atingiu 3.011,73 milhões de euros (o que corresponde a 90,4% do valor do Ativo) e resulta da transferência para o Fundo de Capital de um resultado positivo de 124,14 milhões de euros e da redução de 3,9 milhões de euros da rubrica de Reservas.

O custo total com as atividades da Fundação atingiu 94,0 milhões de euros, líquido de receitas geradas (com edições, bilheteiras, participações recebidas e outras).

A Fundação mobilizou-se, em 2020, para dar uma resposta imediata às consequências da pandemia. Conseguiu manter elevados níveis de atividade no apoio à Sociedade, merecendo especial destaque o Fundo de Emergência constituído para o efeito, que se estima ter atingido cerca de 1,7 milhões de pessoas e 1150 organizações, com um custo global de 6,4 milhões de euros.

Como podemos verificar através da análise do relatório publicado, que os órgãos de gestão tiveram um especial cuidado em apresentar aos seus *stakeholders*, uma informação credível, atualizada e transparente sobre o plano estratégico e financeiro da Fundação.

Aliás, as demonstrações financeiras da Fundação Calouste Gulbenkian foram auditadas pela Deloitte & Associados, SROC S.A., que compreendem o balanço em 31 de dezembro de 2020 (que evidenciam um total de 3.332.190 milhares de euros, e um total de fundo de capital de 3.011.732 milhares de euros, incluindo uma transferência para o fundo de capital de 124.144 milhares de euros), a demonstração do rendimento integral, a demonstração de alterações no capital próprio e a demonstração dos fluxos de caixa relativas ao ano findo naquela data, e as notas anexas às demonstrações financeiras que incluem um resumo das políticas contabilísticas significativas.

Na opinião dos auditores, as demonstrações financeiras apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspetos materiais, a posição financeira da Fundação Calouste Gulbenkian em 31 de dezembro de 2020 e o seu desempenho financeiro e fluxos de caixa relativos ao ano findo naquela data de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) tal como adotadas na União Europeia.

Mas este indicador do desempenho financeiro não nos dá informação suficiente e torna-se necessário recorrer a indicadores retirados de variáveis externas para que se complete a informação, tais como as

atividades desenvolvidas, a qualidade da gestão, a estratégia incorporada, os sistemas e os processos, a pesquisa e o desenvolvimento, a inovação, e as políticas sociais e ambientais, etc.

Podemos concluir então que, a produção de um relatório de gestão, como forma de divulgar a informação financeira produzida pela contabilidade e as suas atividades por parte da Fundação Calouste Gulbenkian, é um instrumento de *accountability* transparente e completo, que dá confiança, credibilidade e legitimidade ao terceiro setor e analisando o guia “charities’ statement of recommended practice” (SORP), podemos verificar que a FCG utiliza muitas das práticas empregues nesse guia, que fornece uma estrutura para contabilidade e relatórios, projetada para ajudar curadores de instituições de caridade no Reino Unido, a cumprirem os seus requisitos legais para as suas contas, para dar uma visão verdadeira e justa, e encorajar a consistência nos padrões de contabilidade de caridade e dar recomendações para relatórios anuais de caridade. (SORP, 2019)

Para além disso, a FCG apresenta ainda vários relatórios de suporte como por exemplo, as Recomendações para a Avaliação e Reporte das Contribuições para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e ainda um relatório com os principais destaques em 2020 onde pormenoriza todos os detalhes das atividades desenvolvidas pela Fundação durante o ano de 2020.

Pergunta 2. De que forma a Fundação Calouste Gulbenkian (FCG) tem diversificado as suas políticas de financiamento?

A FCG detém um vasto património e investimentos a nível financeiro, como podemos avaliar pelo seu relatório e contas 2020, que lhe permitem a sua subsistência e saúde financeira, mas não obstante a FCG tem vindo a potenciar a criação de respostas inovadoras e focadas em problemáticas atuais, novas parcerias estratégicas que se irão refletir em vantagens quer para a organização como para toda a sociedade.

Como vanguardista que esta entidade é, e como forma de atrair novos financiamentos e partilhar esse conhecimento com as demais entidades, tem vindo a testar e a validar novos instrumentos de financiamento para as entidades do terceiro setor e apoiar novos modelos de negócio que aliem retorno financeiro e impacto social. (Gulbenkian, 2021)

Procedeu à criação de um grupo de investimento de impacto em Portugal, que tem como objetivo testar e validar a utilização de instrumentos de financiamento e apoiar novos modelos de negócios na área social.

Assim, deu origem a 3 projetos: Títulos de impacto Social, Fundo MSM e MAZE, que desenvolve um trabalho com os líderes do setor público, empreendedores e investidores de impacto para desenvolverem soluções eficazes para os desafios futuros no contexto social e ambiental e tendo como objetivos principais:

- Promover a utilização de novos instrumentos financeiros;
- Capacitar as organizações para o investimento, possibilitando acesso a várias fontes de financiamento;
- Promover o desenvolvimento de novos modelos de negócio;
- Novos modelos de contratualização de serviços sociais orientados por resultados (Títulos de Impacto Social).

A FCG demonstra uma Saúde financeira sustentada e robusta, assumindo-se como uma organização líder em Portugal, mas essa situação não é motivo para que fique apática, aliás mostra todo o seu dinamismo e vanguarda para novas soluções de novos mecanismos de Financiamento e faz uma partilha desses mecanismos com os seus parceiros, mostrando a sua vitalidade e compromisso com a Missão e Valores da Fundação.

Pergunta 3. Será que a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), respondem à Missão e ao espírito colaborativo que caracterizam a Fundação Calouste Gulbenkian? Qual o impacto da implementação desses objetivos nos projetos desenvolvidos pela Fundação?

A Fundação Calouste Gulbenkian define como principal prioridade para a sua atividade a construção de uma sociedade que ofereça iguais oportunidades e que seja sustentável. Na prossecução dessa prioridade, um dos instrumentos que utiliza, é a implementação de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A Fundação revê neste modelo dos ODS, definido pelas Nações Unidas, um forte instrumento, tendo em 2020 desenvolvido um projeto com a finalidade de compreender de que forma as suas atividades e projetos estavam alinhados com os ODS procurando formas de medir esse alinhamento.

Assim, desenvolveu um trabalho pioneiro no mundo filantrópico, tendo optado por realiza-lo em colaboração com os *Rockefeller Philanthropy Advisors* (RPA), uma instituição de know-how reconhecido no tema, e cujos membros da sua equipa sénior participaram na conceptualização dos ODS. Foi um exercício minucioso e transversal, tendo os RPA trabalhado com todos os serviços da Fundação para discutir os seus objetivos estratégicos e linhas de ação, e de que modo estes se alinham com os ODS, procurando identificar elementos quantitativos (indicadores) e qualitativos que permitam mensurar essa contribuição.

Atualmente a Fundação já assinala nas suas principais publicações externas, quais os ODS para os quais cada projeto e atividade estão a contribuir, e é sua ambição reforçar cada vez mais o seu reporting externo, deixando transparecer a forma como este alinhamento está a ser concretizado.

Desde outubro de 2020, a Fundação tem vindo a partilhar a sua análise sobre ODS com redes de instituições filantrópicas mundiais, nomeadamente com o *European Foundation Centre*, o "*Theory of the Foundation*" e o Centro Português de Fundações. A Fundação tem como objetivo continuar a apostar nesta troca de know-how e experiências, como forma de reforçar o seu compromisso para com os ODS, promover a adoção dos mesmos, e manter-se fiel ao seu espírito colaborativo e à sua missão.

Atualmente, a Fundação contribui maioritariamente para os ODS 4, 9 e 11.

Figura 72. ODS 4, 9 e 11.



Fonte: Relatório e gestão 2020, Fundação Calouste Gulbenkian.

Assim, o relatório apresentado pela RPA refere que a FCG tendo os ODS e a agenda 2030 alinhados dentro da instituição, trará processos mais eficazes de planeamento e avaliação de projetos dentro da FCG, maior liderança no setor, melhoria na comunicação interna e externa e novas oportunidades de partilhar os destaques e o impacto do trabalho da FCG.

Pergunta 4. A Transformação Digital da Fundação Calouste Gulbenkian tem resultado numa aproximação aos seus *stakeholders* e ao reconhecimento por parte da sociedade civil da sua atividade?

Ao longo de 2020 a FCG assegurou um vasto conjunto de funções de suporte a toda a organização em várias dimensões (marketing, digital e sistemas) que permitiram que as várias unidades orgânicas cumprissem os seus objetivos. Nesse ano, com a situação pandémica, ficou claro que as valências desenvolvidas no domínio digital ao longo destes anos permitiu à FCG continuar a agir e a operar a favor dos seus beneficiários e públicos.

Existiu um reforço nos conteúdos digitais, no uso de plataformas digitais e na procura de novas soluções digitais que façam face aos desafios sociais. Neste contexto, a FCG desenvolveu algumas medidas que permitiram à FCG o reconhecimento do esforço feito em ano de pandemia por parte da sociedade em geral para que as partes interessadas pudessem aceder mais facilmente às atividades desenvolvidas pela Instituição, nomeadamente:

- Digitalização, para disponibilizar a título gratuito e universal das coleções de textos clássicos e de Cultura Portuguesa, que resulta da política da fundação de tornar acessível a todo o publico.
- Através dos portais Plataforma9 (www.plataforma9.com) e HPIP (hPIP.org) que promovem a igualdade de oportunidades de acesso ao conhecimento inclusivo nas áreas dos estudos culturais, com utilizadores provenientes de todo o mundo.
- Reforçou os seus projetos e iniciativas de divulgação de conteúdos da Biblioteca de arte e arquivos online, participa no Projeto Rossio que se reveste numa Biblioteca Digital de Livre Acesso com intuito de contribuir par a excelência e a internacionalização da investigação e ensino.
- Lançou a iniciativa “Hack for Good Home” que se reveste de tecnologias para o impacto com o apoio da comunidade tecnológica. Conceção de um programa tecnológico para o desenvolvimento das ONGD

intitulado “DevHack4impact” com o propósito de capacitar as ONGD de melhor eficácia no desenvolvimento internacional.

A situação pandémica também “obrigou” a que fossem tomadas medidas de aproximação aos seus colaboradores através da construção de condições necessárias para que realizassem as suas funções, em regime de teletrabalho, desde o primeiro dia do confinamento. Para tal, foi necessário concluir o processo de substituição de *desktops* por *laptops*, já em fase muito avançada, e reforçar a capacidade de VPN, para garantir a segurança necessária. A conclusão da migração para Microsoft 365 em 2019, a par dos pilotos efetuados com a plataforma de colaboração Microsoft Teams, revelaram-se de vital importância para o bom funcionamento da Fundação, ao longo de 2020.

A pandemia exigiu também um recurso acrescido às plataformas digitais, para manter a relação com os vários públicos da Fundação e continuou a ser reforçada a aposta no *live streaming*, de eventos no *website* e redes sociais modo a mitigar os limites à lotação física dos espaços, e atingir mais público.

Durante 2020 foram desenvolvidos diversos projetos digitais estruturantes, nomeadamente:

- Cibersegurança: implementação das medidas contidas no plano estratégico de cibersegurança, aprovado em 2019. Por exemplo: *upgrade* das *firewalls*, Cisco Umbrella, *passwords* multi-fator, encriptação de discos rígidos, *upgrade* da solução de *web application firewall* e a contratação de um serviço SOC.
- Bilheteira: implementação do novo sistema de bilhética para a Fundação com um acréscimo de funcionalidades e desempenho, e uma melhoria significativa da experiência oferecida na compra de bilhetes e assinaturas *online*.
- Impressões: implementação do novo sistema de “*follow-me printing*”, que aumentou a flexibilidade e a segurança de informação, bem como a redução de desperdício, devido a impressões esquecidas ou inadvertidas. O novo sistema centralizado permite, também, uma análise detalhada de consumos por unidade orgânica e por colaborador.
- Registo de atividades e indicadores: implementação de dois novos módulos no SIPP, a saber (a) Registo de atividades, que permite o registo de todas as atividades desenvolvidas pela Fundação, sejam elas projetos ou atividades permanentes, e (b) Indicadores, que admitem o registo de indicadores para estas atividades, bem como para as respetivas subatividades.
- Catálogo digital: desenvolvimento da componente tecnológica do catálogo digital das exposições, designadamente ao nível do InArte e do *website*, além da integração entre ambos.

Estes são alguns dos principais projetos que permitiram à Fundação continuar a agir e a operar a favor dos seus beneficiários e públicos e assim garantir uma aproximação e reconhecimento por parte dos seus stakeholders e sociedade em geral.

4. Conclusões

Neste artigo, fica bem patente e evidenciado o dinamismo, a intervenção ajustada à realidade, e alargada nas áreas do espectro de intervenção da FCG. Esta fundação demonstra um forte dinamismo e uma cultura estratégica assente na inovação e em projetos vanguardistas que se traduzem num forte impacto na sociedade, no país e no mundo.

Apresentam através do seu site, toda a documentação necessária e com uma linguagem clara, imagem gráfica agradável e atrativa das suas atividades/ projetos, sendo o reporte das suas contas demonstrado por um *accountability* forte e disponível para todos os seus stakeholders permitindo a compreensão clara e concisa da intervenção da FCG, da sua missão e dos seus valores.

É uma entidade atenta e preocupada com o futuro agarrando projetos inovadores como foi o caso dos ODS definidos pela ONU, e replicou nos seus projetos tendo inclusive criado estratégias de reporte e monitorização da sua implementação. Estes Objetivos são vistos pela entidade como uma mais valia interna e externa na procura de novos parceiros, partilha da aprendizagem e do progresso e também com intuito de atrair novos contribuidores.

A Fundação mostra-se uma entidade resiliente pois ciente de obstáculos nomeadamente: recursos financeiros e humanos para a implementação de um novo projeto, aprendizagem necessária dos colaboradores e por ventura alguma resistência ao nível das lideranças contruiu um modelo em conjunto com uma entidade importante no setor não lucrativo, a RPA, que contribuiu para o sucesso dessa implementação.

Fica patente neste artigo a preocupação da Fundação em reforçar a sua transformação digital, como analisamos anteriormente, cimentado por um reforço de medidas devidamente elencadas e demonstrando um forte dinamismo, realizado de forma abrangente e cooperativo contribuindo para o desígnio principal desta organização que procura o “benefício de toda a humanidade”.

A FCG é uma organização que se “abre” a toda a sociedade, baseia a sua atuação na melhoria contínua, na inovação e vanguarda procurando a partilha do conhecimento demonstrando uma forte cultura organizacional e com um impacto forte reconhecido por todos o que faz desta fundação uma liderança e presença muito forte no setor não lucrativo.

Bibliografia

- Adner, R., & Levinthal, D. (2001). Demand heterogeneity and technology evolution: implications for product and process innovation. *Management science*, 47(5), 611-628.
- BENNEWORTH, P., & CUNHA, J. (2015). Universities' contributions to social innovation: reflections in theory & practice (pp. 508– 527) *European Journal of Innovation Management*,.
- Berzin, S. C., Pitt-Catsoupes, M., & Gaitan-Rossi, P. (2015). Defining our own future: Human service leaders on social innovation. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 39(5), 412-425.
- BIGNETTI, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa (v. 47, n. 1, p. 3 14). *Ciências Sociais Unisinos*.
- Burger, R.; Owens, T. Promoting transparency in the NGO sector: Examining the availability and reliability of self-reported data. *World Dev.* 2010, 38, 1263–1277.
- Christensen, J. F., Olesen, M. H., & Kjær, J. S. (2005). The industrial dynamics of Open Innovation—Evidence from the transformation of consumer electronics. *Research policy*, 34(10), 1533-1549
- Connolly, C., Hyndman, N. & McConville, D. (2013). UKcharity accounting: An exercise in widening stakeholder engagement. *The British Accounting Review*, 45, 58–69.
- CORDEIRO, João. Componentes da gestão estratégica nas empresas do sector automóvel. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Jul. 2009, vol.8, no.3, p.55-65. ISSN 1645-4464
- Ďurkovičová, J. (2020). Status of Third Sector Entities in the State and Society. *EU Agrarian Law*, 9(2), 21–28. <https://doi.org/10.2478/eual-2020-0009>
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31, 813–829.
- Fundação Calouste Gulbenkian. (2021). *Relatório e Contas 2020*, 51.
- Fundação Calouste Gulbenkian (2021): página web oficial da Fundação [<http://www.gulbenkian.pt>], consultada em 20/11/2021.
- Gray, R. (2001). Thirty years of social accounting, auditing and reporting: What (if anything) have we learned? *Business Ethics: A European Review*, 10, 9–15.
- Hale, K. Understanding nonprofit transparency: The limit of formal regulation in the American nonprofit sector. *Int. Rev. Public Adm.* 2013, 18, 31–49.
- Hammack, C. (1995). Accountability and nonprofit organizations: A historical perspective. *Non-profit Management and Leadership*.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).

- Hodges, J., & Howieson, B. (2017). The challenges of leadership in the third sector. *European Management Journal*, 35(1), 69–77. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.006>
- Karimli, D. (2021). Conceptual Framework for the Strategic Management. *Scholedge International Journal of Management & Development ISSN 2394-3378*, 7(10), 144. <https://doi.org/10.19085/sijmd071001>
- Kim, M. The Relationship of Nonprofits' Financial Health to Program Outcomes: Empirical Evidence From Nonprofit Arts Organizations. *Nonprofit Volunt. Sect. Q.* 2017, 46, 525–548.
- Lozano, M.R.; Valencia, P.T.; Gutiérrez, A.C.M. Transparencia y calidad de la información económico-financiera en las entidades no lucrativas. Un estudio empírico a nivel andaluz. *CIRIEC-España Rev. Econ. Pública, Soc. y Coop.* 2008, 63, 253–274.
- MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C. Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 32, n. 1, p. 3-19, 2004.
- Molnár, M. (2008). The accountability paradigm: Standards of excellence. *Public Management Review*, 10(1), 127–137. <https://doi.org/10.1080/14719030701763245>
- MONTGOMERY, T. (2016). *Are Social Innovation Paradigms Incommensurable?* (pp. 1–22). *Voluntas*.
- Moreno, P.D.C.; Alcaide, T.C.H.; San Juan, A.I.S. La transparencia organizativa y económica en la Web de las fundaciones: Un estudio empírico para España. *REVESCO Rev. Estud. Coop.* 2016, 121, 62–88.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77.
- Pérez, M., Espinoza, C., & Peralta, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3), 169-178.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age.* Columbia University Press.
- Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1083- 1103
- Salamon, L.M.; Sokolowski, S.W. Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. *Volunt. Int. J. Volunt. Nonprofit Organ.* 2016, 27, 1515–1545.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1147-1161.
- United Nations (2021): página web das Nações Unidas [<https://www.un.org/sustainabledevelopment>], consultada em 23/11/2021
- Vázquez, J. (2012). La responsabilidad social corporativa en los principales grupos de comunicación españoles: Incorporación, gestión y análisis de la información a través de sus páginas web. *Correspondencias y Análisis*, (2), 111-128.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2018). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*.
- Yasmin, S., & Ghafran, C. (2021). Accountability and legitimacy of non-profit organisations: Challenging the current status quo and identifying avenues for future research. *Financial Accountability and Management*, 37(4), 399–418. <https://doi.org/10.1111/faam.12280>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.