

# Transparência para Gerar Confiança: as Fundações Empresariais e Suas Práticas de Governança

## Characterization of using Open Source ERP Systems for Brazilian and Foreign Companies

Suelen Bevilaqua<sup>1</sup>, Ivam Ricardo Peleias<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Faculdade Sumaré e <sup>2</sup>Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, FECAP, Brasil

Correspondência: Bruna Oliveira Romeiro, Endereço: Rua Passos, 36, Belenzinho CEP.: 03.058-010 São Paulo, Brasil. Tel: 55 11 3003-9997 E-mail: [subevilaqua@gmail.com](mailto:subevilaqua@gmail.com)

Recebido: 29 de Junho de 2015 Aceito: 12 de Janeiro de 2016 Publicado: 09 de Março de 2016

### Resumo

As funções do estado foram delimitadas, reduzindo seu nível de interferência para, em seguida, aumentar sua governança e governabilidade. A administração pública passou a se preocupar com o desenvolvimento e a valorização organizacional, o que requereu a maior participação da sociedade. Funções foram transferidas para fundações empresariais de iniciativa privada, que motivou a melhoria nas práticas de evidenciamento. A problemática desta pesquisa foi descobrir se as fundações empresariais objeto desta pesquisa seguem as práticas de governança sugeridas pelo IBGC na evidenciamento de informações por meio das websites? A metodologia é de natureza qualitativa, com análise de conteúdo, para analisar os sites das fundações empresariais e verificar se ocorre evidenciamento das práticas de governança, na forma proposta pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Constatou-se que as fundações costumam usar a mesma logomarca de suas mantenedoras, proporcionando déficit nesta prática, outra prática deficitária foram as informações sobre assembleia, que na maioria não é informada. As fundações, no entanto possui boa prática de governança em relação a sua missão e a da mantenedora. Conclui-se que ainda há muito por fazer para que as fundações atendam as práticas governança sugeridas pelo IBGC.

**Palavras-chave:** Transparência, governança, fundações empresariais.

### Abstract

The State functions were delimited by reducing their level of interference to then increase its governance and governability. The government became concerned with the development and organizational enhancement, which required greater participation of society. Functions were transferred to corporate foundations in the private sector, which led to improvement in disclosure practices. The problem of this research was to find out if the business foundations object of this research follow governance practices suggested by IBGC in the disclosure of information through websites? The methodology is qualitative, with content analysis to analyze the websites of corporate foundations and verify that occurs disclosure of governance practices, as proposed by the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC). It was found that foundations often use the same logo of their sponsors, providing deficit this practice, another deficit practice were about assembly, which most are not informed. Foundations, however has good governance practice in relation to its mission and the sponsor. We conclude that there is still much to be done so that the foundations meet the governance practices suggested by IBGC.

**Keywords:** Transparency, governance, corporate foundations.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

### 1. Introdução

O crescimento acelerado da economia e o aumento da globalização, ocorridos em meados da década de 1970, foram os precursores da queda do modelo intervencionista de influência Keynesiana. Os países passavam por um aumento de desemprego, elevados índices de inflação e diminuição da taxa de crescimento da economia. Entretanto, esta crise passou despercebida na época, sendo notada em meados dos anos 1980, por causa a crise do Estado (Bresser-Pereira, 1997; Carinhato, 2008; Leme, 2010; Mancebo, Chaves & Maués, 2006; Siqueira & Mattos, 2008).

Concomitantemente, ocorria o descontrole fiscal e, como resposta à crise, surgiu o entendimento de um pressuposto conservador denominado de neoliberalismo, pregando a liberdade econômica. A ideia era de um Estado Mínimo que diminuísse a influência estatal ao máximo possível em todas as esferas da sociedade (Carinhato, 2008; Siqueira & Mattos, 2008). Os primeiros países a adotarem tal medida, nos anos 1980, foram os Estados Unidos com o “neoconservadorismo” de Reagan e a Inglaterra com Margareth Thatcher, mudando radicalmente a orientação política e econômica de suas nações.

No Brasil, esperava-se que a reforma do Estado contribuísse para a formação de um País forte e eficiente. Para que houvesse a reforma do Estado, era preciso definir o seu papel, delimitando suas funções, divididas em três áreas de atuação: (a) as atividades exclusivas do Estado; (b) os serviços sociais e científicos; e (c) a produção de bens e serviços para o Mercado.

Bresser-Pereira (1997) ressalta que as organizações sociais foram o método adotado pelo Estado para suprir as necessidades das atividades não exclusivas tais como saúde, educação, museus, centros de pesquisa científica e tecnológica, dentre outras. Após a delimitação das funções e a redução da interferência estatal, foi preciso ampliar a governança e a governabilidade do Estado. O objetivo era torná-lo mais eficiente nas suas atividades exclusivas, sempre tendo como meta a desburocratização do país, com a ideia de “racionalizar as formas de gestão da coisa pública, simplificar o atendimento e aproximar a administração pública do usuário” (Bento, 2003, p. 68).

A Governança do Estado surge quando seu governo tem condições administrativas e financeiras para tornar reais as decisões tomadas. A Governança é um instrumento técnico de gestão estatal, pois permite a programação de políticas públicas e metas coletivas. É um “conjunto de mecanismos e procedimentos para lidar com a dimensão participativa e plural da sociedade” (Bento, 2003, p. 85). Implica na expansão e aperfeiçoamento dos meios de interlocução e da administração dos interesses entre o Estado e a Sociedade.

A administração pública passou desta forma, a se preocupar com o desenvolvimento e valorização organizacional, responsabilidade dos políticos eleitos indiferentemente de seu partido, e principalmente, com a participação ativa da sociedade. A governança eletrônica foi o meio utilizado para que as informações chegassem aos cidadãos de forma rápida e eficiente, e de forma a facilitar a fiscalização por parte dos usuários.

A governança eletrônica é conhecida como a prática de boa governança por meio da internet, este mecanismo usa a tecnologia de informação e comunicação (TIC) para melhorar a eficácia e eficiência da entidade, servindo como articuladora da transformação causada pela reforma do Estado e ao mesmo tempo como uma ferramenta tecnológica, não sendo usada exclusivamente pelo Governo. De acordo com Palvia e Sharma (2007), as empresas privadas, associações de empresas e organizações sociais devem praticar a governança eletrônica com uma boa gestão não é limitando ao Governo como também ao setor privado.

A Governança no setor privado é necessária devido ao conflito de agência separando propriedade de gestão. Já nas organizações não lucrativas estes conflitos também existem, mas separam controle de gestão. Segundo Míndlin (2009), essa separação origina-se de dois componentes distintos: a necessidade dos fundadores das organizações delegarem a gestão à medida que as fundações crescem e surgem demandas de profissionalização, e a necessidade de obter recursos de doadores e parceiros externos, que possam exigir maior transparência na prestação de contas. Os fundadores desejam que os recursos adquiridos sejam aplicados nos fins das fundações, estabelecendo assim a necessidade da governança.

Uma boa governança está vinculada à transparência, produzir resultados eficientes, transações livres, menos corrupção. Pode-se dizer que a governança é o gerenciamento dos interesses gerais do Estado, mercado e sociedade com o objetivo de alcançar o bem estar social da comunidade inserida.

Segundo Schommer (2000), uma forma das empresas cumprirem com seu papel na sociedade é por meio do investimento social privado em suas Fundações Empresariais. A finalidade é usar os recursos privados repassados voluntariamente para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse social.

Vários motivos propiciam a constituição de uma fundação empresarial, tais como os benefícios oferecidos pelo Poder Público por meio de incentivos fiscais concedidos, geração de valor aos acionistas e melhora na reputação da empresa. Uma empresa que constitui uma fundação, além de introduzir práticas de ações socioambientais, cumprirá também um papel importante para a construção de sua reputação.

A interação entre empresa, governo e sociedade é facilitada pelo uso da Tecnologia da Informação-TI, que permite gerenciar projetos de forma eficiente. Esta interação permite às fundações buscar o mesmo objetivo do Estado mostrando uma maior transparência nos projetos desenvolvidos. Dentre os meios de TI há os *websites*, “veículos” eletrônicos que permitem enviar informações a vários usuários.

Diante da importância das fundações para o aparato Estatal e da necessidade de promover maior transparência para a sociedade, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: O grupo de fundações empresariais objeto desta pesquisa segue as práticas de governança sugeridas pelo IBGC na evidenciação de informações por meio

das *websites*? O principal objetivo deste artigo é analisar os *websites* de treze fundações empresariais e verificar se ocorre a evidenciação de práticas de governança corporativa na forma sugerida Instituto Brasileiro de Governança Corporativa-IBGC.

Estudos anteriores (Alves, 2001; Bento, 2003; Cruz Filho, 2006; Leal & Famá, 2007; Mello, 2009) têm demonstrado a importância da Governança como um instrumento útil para evidenciar a transparência, diminuir e controlar custos de transação, promover a participação cidadã, entre outros. Além disso, as fundações necessitam prestar contas a órgãos reguladores. É de esperar que a maior eficiência na evidenciação promova e facilite a prestação de contas. Há estudos sobre o terceiro setor (Hudson, 2002; Leal & Famá, 2007; Miller-Millensen, 2003; Mindlin, 2009); entretanto, constata-se uma lacuna de estudos sobre as práticas de evidenciação por organizações do terceiro setor em seus *sites*, que se pretende preencher com este artigo.

## 2. Referencial Teórico

É nos anos 1990 que o Estado começa um novo cenário, modernizando a economia por meio da reforma Estatal, passando a adotar a descentralização dos poderes. As organizações sociais ganharam espaço nesse cenário, tornando-se uma alternativa eficiente à gestão das políticas sociais. Junqueira (2004) complementa que o Estado não se eximiu de suas responsabilidades, apenas transferiu algumas competências suas para as organizações sociais, passando a trabalhar as ações sociais em parcerias, o que permitiu “oferecer à população melhores condições de vida” (Junqueira, 2004, p.28).

Barreto, Vitale e Amorim (2000) apontam que as vantagens das organizações sociais residem na autonomia de suas operações, na possibilidade da sociedade ter um controle social direto, eficiência na gestão e qualidade dos serviços que são oferecidos. O terceiro setor visa o bem coletivo, em que a iniciativa de um indivíduo privilegia o interesse de todos.

Hudson (1999) relata que as organizações sem fins lucrativos oferecem três contribuições valiosas para a sociedade. **Representação:** a ação voluntária exerce papel importante tanto no desenvolvimento da política pública, quanto para o processo de integração e coesão social; **inovação:** para o governo que enfrenta atualmente muitas questões moldadas e formuladas por pessoas que não conhecem o problema, o voluntariado torna-se uma fonte de inovação e **cidadania:** a natureza informal do trabalho voluntário torna fácil a inclusão de pessoas que se sentem excluídas ou não da real cidadania.

Apesar de o Estado estar voltado a atender as necessidades sociais, outra corrente surgiu nesta época, denominada de cidadania empresarial. O setor privado, até então preocupado em gerar riquezas de forma eficaz, passou a ser um grande precursor da promessa do terceiro setor.

Alves (2001) entende a cidadania empresarial “como um conjunto de princípios e sistemas de gestão destinados à criação ou preservação de valor para a sociedade” (p.81), podendo englobar o conceito amplo de governança. As empresas passaram então a ter um papel social responsável, visando, no longo prazo, a formação de uma imagem positiva da instituição ou mesmo o seu fortalecimento no mercado consumidor. Além disso, “ao colaborar com o desenvolvimento, a empresa pode até contribuir para a estabilidade de um país ou de uma região, com implicações políticas e estratégicas” (Alves, 2001, p. 79).

Argumentos sólidos comprovam a relação positiva entre o comportamento social responsável e o desempenho econômico da empresa. Ashley, Coutinho e Tomei (2000) defendem o argumento da ação proativa da empresa. Os autores entendem que a pro-atividade visa oportunidades por meio de uma maior consciência nas questões culturais, ambientais, educacionais, dentre outras, ao buscar antecipar e evitar uma regulação restrita pelo governo às ações empresariais, promovendo a diferenciação de seus produtos diante dos seus concorrentes menos responsáveis socialmente.

As vantagens expostas por Martinelli (2000) são que as empresas que praticam cidadania empresarial agregam valor a sua imagem, desenvolvem lideranças mais conscientes e socialmente responsáveis. Assim, proporcionam melhoria ao clima organizacional e oferecem satisfação e motivação devido ao aumento da autoestima e, por fim, obtêm reconhecimento e orgulho pela participação em projetos sociais.

A expansão das fundações e associações empresariais motivou o crescimento da “preocupação com as partes interessadas da sociedade em relação a controle, transparência, gestão e prestação de contas destas organizações” (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2009, p. 14). Os acionistas, governos, clientes, órgãos reguladores, entre outros, demandam uma melhor governança.

Estudos feitos mostram a importância da governança nas fundações empresariais, como o de Mindlin (2009), que propôs investigar se os mecanismos usados na governança eram aplicados a estas fundações, ou mesmo o manual proposto pelo IBGC (2009). O trabalho demonstrou que as fundações precisam sim de governança para serem mais transparentes. Segundo o IBGC (2009), a transparência vai além de uma obrigação de oferecer informações aos usuários, ao oferecer também informações que interessam a todos, não apenas as impostas por leis ou regulamentos, obtendo como resultado um clima de confiança.

Um dos principais meios de comunicação citado pelo IBGC (2009) são os *sites* das fundações, pois a Internet é um meio de comunicação ágil e eficaz para a divulgação de informações. Isso pode ser demonstrado na pesquisa realizada em 2010 pelo Comitê Gestor de Internet no Brasil [CGI] (2010), em que os usuários da rede mundial já representavam 41% da população, aproximadamente 77 milhões de internautas; sendo 27% com Internet em seu domicílio. Esses números mostram o aumento progressivo ao acesso à Internet no Brasil.

A Internet vem conquistando cada vez mais usuários. Assim, precisa ser mais explorada pelas fundações, pois é um meio para o relacionamento com a sociedade, permitindo a divulgação de seus trabalhos com melhor qualidade e menor custo. As entidades sem fins lucrativos consomem recursos escassos para a elaboração de um *site*, mas podem não vê-los como uma ferramenta de marketing. McMahon, Seaman e Buckingham (2011, p. 44 e 48) lembram que as pessoas usam a Internet para várias finalidades, por isso é importante que as organizações criem *websites* “para atender às necessidades daqueles a quem servem e aqueles que querem servir”.

Revela-se assim um novo modelo de governança, baseado em operação no espaço virtual, visando o auxílio a estas instituições. Neste contexto, a governança eletrônica apresenta-se como uma forma de inovar, na prestação de contas e na transparência dos atos de gestão.

## 2.1 Investimento social privado

As novas mudanças mundiais, a internacionalização da economia e a abertura de um mercado global tornaram as empresas mais competitivas, buscando valor, competência, oportunidade de crescimento, agilidade, eficiência e inovação junto à tecnologia. Isso permite que as organizações assumam um papel ainda mais importante dentro da sociedade, promovendo a transparência e ética. Os ingredientes clássicos para as empresas continuarem neste mundo globalizado seriam: “qualidade total, reengenharia, relação custo-benefício, compromisso com o cliente, etc.”, tudo isso incorporado a uma “boa dose de cumplicidade com seu entorno, evidenciada num programa de atuação comunitária” (Martinelli, 2000, p. 81). O autor propõe uma escala de evolução da empresa, classificando-a em três estágios:

- a) A empresa apenas como negócio, interessada no investidor, com uma visão imediata e financeira do retorno do seu capital;
- b) A empresa como uma organização social que integra o interesse dos seus *stakeholders*, e também mantém uma boa relação com seus interdependentes;
- c) A empresa-cidadã que opera com uma visão estratégica e com compromisso ético, resultando na satisfação das expectativas e respeito dos parceiros.

A organização no estágio de empresa-cidadã se preocupa com a transformação do ambiente social visando não apenas o resultado financeiro, mas também o econômico, avaliando suas contribuições aos problemas sociais. Essas empresas atuam de uma nova forma e adotam dois modelos para oferecerem recursos sociais. No primeiro criam dentro da empresa uma área responsável pelo Investimento Social Privado (ISP); no segundo, criam fundações ou institutos em prol do desenvolvimento e transformação social (Mindlin, 2009).

A reputação das organizações é vulnerável às situações nas quais qualquer perda de responsabilidade social seja incerta. Segundo Brammer e Pavelin (2005), as empresas estão propensas a investir no social quanto maior for a sua ligação em relação a alguma perda de reputação. O investimento social estabelece uma reputação positiva aos *stakeholders*, ajudando a atenuar o impacto de eventos negativos.

A imagem positiva de uma instituição pode reforçar sua marca por meio de investimentos pautados no social. Contribui ainda para melhorar a qualidade de vida da comunidade. Os investimentos sociais da empresa estão relacionados aos bens e serviços que produzem.

Rico (2004) relata que a responsabilidade social tende a oferecer diferenciais competitivos para essas empresas, pois sua imagem fica valorizada, aumenta a motivação dos funcionários e atrai um número maior de parcerias para colaborar com as causas sociais. Ashley *et al.* (2000) justificam a ação proativa do comportamento social das empresas devido à busca de oportunidades geradas por:

- Uma consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero;
- Uma antecipação e uma forma de evitar as regulações restritivas à ação empresarial pelo governo;
- uma diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente.

O Instituto Ethos elaborou, entre 2006 e 2007, uma pesquisa sobre a percepção do consumidor brasileiro. Constatou-se que 77% da população entrevistada tem interesse em saber se a empresa é socialmente responsável, podendo-se concluir que a maioria dos brasileiros vê positivamente a contribuição das grandes empresas no social; se interessa pela responsabilidade social empresarial; que a empresa deve ter uma responsabilidade “cidadã”; contribuir com temas sociais; manter parcerias com ONG’s e que o brasileiro está menos engajado na fiscalização do comportamento empresarial, dentre outros aspectos.

Entretanto, há uma questão semântica. Schommer e Fischer (1999) e Schommer (2000), asseveram que os termos se confundem no vocabulário empresarial e acadêmico, pois responsabilidade social, cidadania empresarial, filantropia estratégica, ética e investimento social corporativo são vistos como sinônimos.

Responsabilidade social e cidadania empresarial podem ser relacionadas aos direitos e deveres da empresa para com seus *stakeholders*, ligados à ética e transparência empresarial. Schommer (2000) conceitua cidadania como “relação de direitos e deveres entre empresas e seu âmbito de relações, como participação ativa das empresas na vida de suas cidades e comunidades” (p. 147). Completa que cada sociedade cria sua imagem ideal para cidadania e a responsabilidade social pressupõe “que a atividade empresarial envolve compromissos com a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários e fornecedores, além da comunidade, ambiente e sociedade” (Schommer, 2000, p. 147).

O investimento social privado (ISP) é uma ação que as empresas realizam ao implantarem projetos e programas sociais. Para o Grupo de Institutos e Fundações Empresarias [GIFE] (2012), o investimento social privado é “o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público”, incluindo as ações sociais das empresas, instituições e fundações de origem empresarial. Para Brammer e Pavelin (2005), o investimento social fornece um meio para as empresas demonstrarem a legitimidade de serem vistas como boas cidadãs corporativas. Milani Filho (2008) entende que o conceito de investimento social privado apresenta distintas interpretações, “mas é caracterizado, basicamente, pela transferência voluntária de recursos de empresas privadas para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público” (p. 91).

Os ISPs estão preocupados com os resultados alcançados nos projetos sociais patrocinados por pessoas físicas e jurídicas. Interessam-nos os investimentos sociais feitos por organizações empresariais por meio de suas fundações. Há várias motivações para as empresas adotarem o ISP. Ventura (2003) relata que as motivações se enquadram em três aspectos distintos:

- Coercitivo, as organizações mais fortes forçam as empresas da mesma cadeia produtiva a adotarem práticas similares impondo ações de âmbito da Responsabilidade Social Empresarial;
- Mimético, na tentativa de se livrar das incertezas ambientais, as organizações copiam práticas que julguem ser de ponta;
- Normativo, a sociedade cobra das empresas uma postura mais responsável e cidadã. Assim, os gerentes se conscientizam em fazer as ações organizacionais convergirem com ações responsáveis, divulgando e ampliando o movimento da responsabilidade social que leva em conta os seus *stakeholders*.

As empresas cada vez mais estão sendo pressionadas por órgãos estatais (incentivos fiscais), clientes (fidelidade), fornecedores (ética), acionistas (transparência), funcionários (motivação), dirigentes (popularidade) e pela sociedade (melhoria da imagem). Assim, os *stakeholders* buscam obter das empresas mais transparência para atender às expectativas da sociedade mantendo coerência entre o discurso, a prática institucional e a ética nos negócios, com o intuito de respeitar “os direitos, os valores e os interesses de todos os indivíduos” afetados ou não pela entidade (Rico, 2004, p. 76).

Não é tarefa simples mensurar a ocorrência das primeiras iniciativas de ISP no Brasil. Dados publicados no censo do GIFE (2010) apontam como primeira entidade que a ele se associou a Fundação José Silveira, criada em 1937. O GIFE conta atualmente com 142 associados, dentre esses 73 são fundações e instituições empresariais.

O último censo publicado em 2010 (GIFE, 2010) relatou 134 associados que investiram 1,9 bilhão em 2009, em diferentes áreas sociais, culturais e ambientais. A origem de 1,42 bilhão dos investimentos sociais privados veio de corporações, fundações e associações empresariais. Cabe ressaltar que mais da metade (54%) dos 102 associados respondentes não fazem uso de incentivos fiscais.

Constata-se que o investimento social privado é de longo prazo para as entidades. Entretanto, proporciona benefícios estratégicos na obtenção de lucro, na melhoria da marca empresarial, além de se fundamentar no caminho do bem estar social.

Além disso, as empresas podem usufruir de incentivos fiscais usados pela política econômica do País para facilitar a arrecadação de recursos em prol de instituições que prestam serviços de caráter assistencialista. É uma forma de incentivar o empresariado a fazer doações ao terceiro setor, tendo como contra partida a redução dos valores a serem recolhidos aos cofres públicos, provenientes dos tributos gerados no decorrer de suas atividades.

## 2.2 Governança

O termo governança vem sendo debatido nos últimos anos, principalmente após a crise dos Estados nos anos 1980, razão pela qual sua conceituação está, muitas vezes, relacionada ao Estado. A reforma do Estado nos anos 1990, que descentralizou o poder e criou a privatização e publicização, queria, na verdade, criticar a falta de governança nos países. Bento (2003) entende a governança como o conjunto de instrumentos para aperfeiçoar o desempenho administrativo, visando assegurar a eficiência e a democratização pública.

A palavra governança vem do latim *gubernare*, cujo significado está vinculado a “pilotar um navio ou dirigir

uma carruagem” (Sathler, 2008, p. 32). Na época dos grandes filósofos, Platão usou a expressão “governança” para designar o ato de governar os homens (Sathler, 2008; Silva, 2010).

A governança pode ser considerada como o ato de praticar a melhor conduta de gestão para a tomada de decisão. Mello (2009) afirma que a governança é a “maneira como o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país com o objetivo de seu desenvolvimento” (p. 9). Locks, Pereira, Matos & Costa (2010), consideram a governança como “a soma da capacidade dos atores políticos, econômicos e sociais, as capacidades do governo e da qualidade das lideranças que atuam na sociedade, no Estado, no mercado, nas igrejas [...], em qualquer tipo de organização” (p. 34). Para Gomides e Silva (2009) é a “capacidade das sociedades humanas para se dotarem de sistemas de representação, de instituições e processos, de corpos sociais para elas mesmas se gerirem em um movimento voluntário” (p. 178).

A governança pode ser entendida como o processo de produzir resultados eficientes. Gonçalves (2005) e Cruz Filho (2006) relatam que o Banco Mundial tornou popular o termo *governance*, trazendo conceitos como boa e má governança, “desejava menos governo, mais transações livres, menos corrupção e foco no cumprimento das leis” (Cruz Filho, 2006, p. 57). Resumidamente, governança é o gerenciamento dos interesses gerais do Estado, mercado e sociedade com o objetivo de alcançar o bem estar social da comunidade inserida.

Mello (2009) assevera que as definições encontradas sobre governança podem ser resumidas como: “exercício de poder (autoridade) do Estado para administrar os assuntos do país utilizando mecanismos, procedimentos, processos, estruturas, etc., para tal exercício e para lidar com a participação da sociedade” (p. 15). Nesta pesquisa, considera-se a governança como o meio de liderança usada de mecanismos, procedimentos e processos para lidar com a participação dos *stakeholders*.

A governança aplica-se a vários campos. Alves (2001), Gonçalves (2005), Sathler (2008) e Silva (2010), relatam que a governança pode ser aplicada na gestão empresarial (governança corporativa), preservação do meio ambiente (governança ambiental), tecnologia da informação (governança de TI), para o Estado (governança pública), diplomacia entre países (governança internacional ou global), no Terceiro setor (governança para organizações sem fins lucrativos), defesa dos interesses sociais (governança social), uso de canais de tecnologia da informação (governança eletrônica), proteção de rede (governança de rede), dentre outras. A governança pode estar em qualquer área de atuação desde que atue como transformadora de poder, exercendo o aperfeiçoamento do comportamento. Será abordada, na sequência, a governança de organizações sem fins lucrativos (OSFL).

### **2.2.1 Governança para organizações sem fins lucrativos**

A boa governança relaciona-se à capacidade das organizações sem fins lucrativos de obterem financiamento necessário e apoio dos cidadãos para atingir seus objetivos. Isso não deixa dúvida de que a credibilidade dessas organizações está positivamente ligada à boa governança (Wells, 2012). O autor complementa que apesar de haver o reconhecimento de que estas organizações precisam de boas práticas de governança, esses princípios são amplamente concebidos em empresas de capital aberto.

A teoria de agência deve ser aplicada para entidades com e sem fins lucrativos. Para Jensen e Meckling (1976), a relação de agência acontece por meio de um contrato pelo qual uma ou mais pessoas (os principais) se envolvem com outras (os agentes) para executar algum serviço em seu nome, delegando-lhe autoridade para tomarem decisões. Os autores completam que sempre haverá divergências entre as decisões dos agentes e o bem-estar do principal, pois dificilmente se consegue assegurar que o agente tome a melhor decisão para o principal.

Rezende, Dalmácio e Pereira (2010) relatam que a relação de agência surge a partir de “uma busca de eficiência, pois o principal, por não dispor de experiência, tempo, competência, capacitação, confere ao agente a tarefa de gerenciamento de recursos e execução de atividades” (p. 106). Jensen e Meckling (1976) ressaltam que “se ambas as partes do relacionamento são maximizadores de utilidade, existe boa razão para acreditar que o agente não agirá sempre pelos melhores interesses do principal” (p. 310).

Os pressupostos da teoria de agência, que considera não haver agentes perfeitos, ajudam a mapear os principais fatores do processo de gestão entre principal e agente. A governança nas OSFL's é diferente daquelas com fins lucrativos, pelo fato de estas organizações não possuírem um dono propriamente dito. O conflito de agência ocorre entre doadores considerados como principal e os agentes, os gestores da fundação (Leal & Famá, 2006; Mindlin, 2009; Sathler, 2008). Miller-Millesen (2003) propõem a criação de um conselho de agentes para minimizar o conflito entre agentes e principais. Em seu artigo, Miller-Millesen usou a abordagem da teoria de agência, para determinar as melhores práticas de governança e compará-las como primeiro e o terceiro setor, como apresentado no Quadro 1.

Isso demonstra que as práticas principais para uma boa governança seriam a ênfase em cumprir de forma eficiente a missão e o propósito. A governança para entidades sem fins lucrativos deve garantir a eficácia organizacional, legitimidade e responsabilidade.

Abordagem Teórica	Foco	Melhores Práticas	Conselho Setor Privado	Conselho Sem fins Lucrativos
Teoria de Agência	Separação entre propriedade e controle.	Determinar missão e propósito.	O Foco está no monitoramento da ação gerencial para assegurar o aumento da riqueza dos acionistas.	A ênfase é colocada no papel do conselho no desenvolvimento da missão e propósito.
		Aprovar e monitorar os programas e serviços.	A ênfase é colocada sobre o uso de indicadores financeiros para avaliar a eficácia do programa.	O Foco está no estabelecimento dos critérios de avaliação do programa para assegurar que os programas propostos refletem a missão e o propósito.
	Monitoramento dos agentes para assegurar alinhamento com expectativas dos stakeholders.	Avaliar o desempenho do principal executivo.	Reflete a avaliação da diretoria do Chefe de Governança Corporativa para a meta corporativa de maximizar riqueza para os acionistas.	Reflete a satisfação do conselho com o executivo chefe nas ações de apoio à missão e finalidade.
		Assegurar planejamento organizacional eficaz.	O Foco está em fornecer saídas sobre as ações críticas, como aquisições, desinvestimentos, ou ofertas públicas de aquisição.	A ênfase está em traduzir a missão e propósito em métricas mensuráveis e objetivas.
		Estabelecer políticas fiscais e controles financeiros.	Monitoramento de indicadores financeiros tais como participação de mercado, retorno sobre investimento e lucro.	O foco em recursos de monitoramento de decisão alocada para garantir congruência com a missão relacionada com as prioridades.

**Quadro 1:** Comparação do 1º e 3º setor nas melhores práticas de governança.

**Fonte:** Adaptado de Miller-Millesen (2003, p. 529-530).

Rehli (2011, p. 1) entende que os principais desafios de governança nas OSFL são: “1) a relação de poder entre os dois atores principais de governança: o presidente do conselho e o diretor executivo da entidade sem fins lucrativos, 2) os modos de nomeação do conselho e de representação das partes interessadas, e 3) atributos da diretoria e composição do conselho”. Ao analisar o conflito entre presidente e diretor, o autor aponta a existência de padrões pouco claros sobre os efeitos da pressão ambiental e organizacional; já os modos se preocupam com a enorme variedade das partes interessadas, sendo que o objetivo dos conselhos democraticamente eleitos é melhorar a prestação de contas internas e externas da legitimidade de forma transparente. Por fim, são necessários mecanismos eficazes de governança interna, para garantir a supervisão e controle eficaz dos diretores e conselhos.

As fundações e as empresas precisam usar os *sites* para divulgarem seus projetos. Para Sampaio, Almada e Santos (2012) devem conhecer o público-alvo e considerarem todos os cidadãos como participantes. Os autores complementam que ao “contrário do pensamento de que ‘quanto mais participação melhor’, certos formatos de participação podem exigir um público menor”(p. 79).

Sampaio, Almada e Santos (2012) concordam com as práticas sugeridas pelo IBGC (2009): a divulgação do relatório anual ou demonstrações financeiras da entidade; a publicação das atas das reuniões feitas pela assembleia; a convocação da assembleia geral divulgada no *site*; a divulgação de política de remuneração; a divulgação dos desembolsos incorridos em benefícios de outras organizações; a política de divulgação das demonstrações financeiras de preferência auditadas.

É de esperar que as fundações adotem práticas para evidenciar por meio de *sites* as informações sobre as demonstrações financeiras auditadas (preferencialmente). Devem ainda evidenciar em seus *sites*, para as partes

interessadas, estatuto da fundação, os relatórios anuais, o balanço social e as prestações de contas. O IBGC (2009, p. 24) entende não ser uma boa prática de governança o uso da logomarca da mantenedora no custeio de campanhas publicitárias, “a organização deve, abster-se de adotar o nome de algum dos produtos da mantenedora, dado o seu caráter nitidamente comercial”. Para o IBGC (2014, p.22) a fundação não deve custear campanhas publicitárias como logomarca da mantenedora, pois por se tratar de aplicações de recurso da instituição estará fortalecendo o ativo de terceiros, neste caso da mantenedora.

### 3. Metodologia

A boa governança está vinculada à transparência, produção de resultados eficientes, transações livres, menos corrupção, e pode-se dizer que a governança é o gerenciamento dos interesses gerais do Estado, mercado e sociedade com o objetivo de alcançar o bem estar social da comunidade inserida. Para as organizações sem fins lucrativos, a boa governança tem a capacidade de obter financiamento necessário e apoio dos cidadãos para atingir seus objetivos, o que não deixa dúvidas de que a credibilidade de tais organizações está positivamente ligada a uma boa governança.

A busca pela resposta à questão de pesquisa revelou a necessidade de uma abordagem qualitativa, que permitisse identificar quais fundações praticam boa governança ao publicarem em seus *websites* informações na forma sugerida pelo IBGC. Os dados levantados são qualitativos, pois estão ligados à realidade do evento estudado. Silva e Menezes (2005) ressaltam o vínculo indissociável entre o objetivo e a subjetividade dos dados, quando estes não puderem ser traduzidos de maneira simples em números, necessitando da interpretação indutiva das variáveis e seus significados no ambiente natural onde se deram.

A pesquisa bibliográfica permitiu construir a base teórica sobre o terceiro setor e a importância do investimento privado. Na sequência, buscou-se nos *websites* das fundações e de suas mantenedoras, evidências sobre a adoção das práticas de governança propostas pelo IBGC (2009), expostas adiante. Os dados coletados foram tabulados e analisados, em cotejo com a literatura consultada.

Foram consultados os 142 *websites* oficiais das fundações associadas ao GIFE. Obteve-se uma população selecionada de 13 fundações que publicaram as demonstrações financeiras. Esperava-se uma população maior, pois das fundações associadas ao GIFE, 27 são classificadas como de natureza empresarial.

O critério para a escolha das fundações foi a sua importância para economia do país, mensurada pelo volume de ações sociais por elas feito. O Censo GIFE (2010) revela que os 134 associados investiram 1,9 bilhão em 2009, em várias áreas sociais, culturais e ambientais. Deste montante, cerca de 1,4 bilhão dos investimentos sociais privados foi realizado em corporações, fundações e associações empresariais. O quadro 2 apresenta a relação dos *websites* das fundações empresariais objeto da presente investigação.

Fundação Empresarial	Website	Mantenedora
<b>ArcelorMittal</b>	<a href="http://www.fundacaoarcelormittalbr.org.br/">http://www.fundacaoarcelormittalbr.org.br/</a>	<b>ArcelorMittal</b>
<b>Banco do Brasil</b>	<a href="http://www.fbb.org.br/">http://www.fbb.org.br/</a>	<b>Banco do Brasil</b>
<b>Bradesco</b>	<a href="http://www.fb.org.br/institucional">http://www.fb.org.br/institucional</a>	<b>Bradesco</b>
<b>Cargill</b>	<a href="http://www.cargill.com.br/pt/responsabilida-corporativa/fundacao-cargill/index.jsp">http://www.cargill.com.br/pt/responsabilida-corporativa/fundacao-cargill/index.jsp</a>	<b>Cargill</b>
<b>CSN</b>	<a href="http://www.csn.com.br/irj/portal/anonymous?guest_user=usr_fundacao_pt">http://www.csn.com.br/irj/portal/anonymous?guest_user=usr_fundacao_pt</a>	<b>Cia Siderúrgica Nacional</b>
<b>Iochpe</b>	<a href="http://www.fiochpe.org.br/">http://www.fiochpe.org.br/</a>	<b>Iochpe</b>
<b>Itaú Social</b>	<a href="http://www.fundacaointausocial.org.br/">http://www.fundacaointausocial.org.br/</a>	<b>Itaú</b>
<b>Odebrecht</b>	<a href="http://www.fundacaodebrecht.org.br/">http://www.fundacaodebrecht.org.br/</a>	<b>Odebrecht</b>
<b>Orsa/Jari</b>	<a href="http://www.fundacaorsa.org.br/">http://www.fundacaorsa.org.br/</a> mudou para <a href="http://www.fundacaojari.org.br/">http://www.fundacaojari.org.br/</a>	<b>Grupo Orsa/Jari</b>
<b>Otacílio Coser</b>	<a href="http://www.foco.org.br/">http://www.foco.org.br/</a>	<b>Coimex</b>
<b>Romi</b>	<a href="http://www.fundacaoromi.org.br/fundacao/index.php">http://www.fundacaoromi.org.br/fundacao/index.php</a>	<b>Indústria Romi</b>
<b>Telefônica</b>	<a href="http://www.fundacaotelefonica.org.br/Home">http://www.fundacaotelefonica.org.br/Home</a>	<b>Telefônica</b>
<b>Vale</b>	<a href="http://www.fundacaovale.org/pt-br/Paginas/default.aspx">http://www.fundacaovale.org/pt-br/Paginas/default.aspx</a>	<b>Vale</b>

**Quadro 2:** Relação dos *websites* das fundações e suas mantenedoras.

**Fonte:** da pesquisa, 2012.



Após a escolha das fundações, o próximo passo foi construir as variáveis das práticas de governança. Usou-se a análise de conteúdo para fazer tal análise. Segundo Martins e Teóphilo (2007, p.95) esta análise é “uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática. Buscam-se inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto, a partir dos discursos escritos ou orais de seus autores”.

A Análise de conteúdo possui três fases: fase 1: Pré Análise, objetiva a escolha documental, nesta pesquisa utilizou-se as *websites* oficiais das fundações empresariais e também das empresas mantenedoras. Fase 2: A exploração do material, visa a construção da análise, primeiramente montou-se a construção teórica das práticas, conforme quadro 3. E por fim, fase 3: Tratamento dos resultados e interpretação, verifica a síntese e a relação dos resultados visto no item 4 deste artigo (BARDIN, 2004, p. 95 e 96), As informações obtidas foram usadas para montar o banco de dados objeto da análise realizada (quadro 3).

Práticas	Descrição	Referências
Logomarca	1. Verificar se o símbolo representado pela fundação não tem ligação com a mantenedora	IBGC (2009)
Prestação de Contas	2. Evidenciar no site alguma forma de prestação de contas da entidade, tais como relatório anual e/ou balanço social.	IBGC (2009); Mindlin (2009); Rehli (2011); Sampaio, Almada, Santos (2012)
Estatuto Social	3. Evidenciar o Estatuto da fundação.	IBGC (2009)
Missão	4. Evidenciar informações sobre a missão da fundação. 4.1 Existe relação entre missão da fundação e a missão da mantenedora.	Gonçalves (2011); IBGC (2009)
Cargos	5. Evidenciar informações sobre os cargos das fundações, como conselho curador, assembleia, conselho fiscal, etc.	IBGC (2009)
Assembleia	6. Disponibilizar as informações sobre a convocação das reuniões e votações da assembleia geral.	IBGC (2009)

**Quadro 3:** Construção das variáveis das práticas de governança eletrônica.

**Fonte:** da pesquisa, 2012.

Após definir e identificar as variáveis das práticas de governança eletrônica foi necessário estabelecer os critérios para a coleta de dados, para isto, foi adotada a escala feita por Holzer e Kim (2005) e Mello e Slomski (2010) que também coletaram dados de *websites*.

Nesta pesquisa estabeleceu-se, conforme Quadro 4, uma escala de 0 a 2, considerando o 0 como não identificado a prática, 1 para existência de alguma informação sobre a prática e a escala 2 para prática está totalmente implantada, foi usando esta escala como pontuação.

Escala	Descrição
0	Prática não identificada.
1	Existem algumas informações sobre a prática.
2	A prática está totalmente implantada

**Quadro 4:** Escala de referência.

**Fonte:** da pesquisa, 2012.

A observação das práticas nas *websites* ocorreu no período de 10/10/2012 a 14/10/2012. Realizou-se uma segunda observação, no período de 01/08/2014 a 03/08/2014, buscando identificar atualizações realizadas. Constatou-se alteração no nome social da Fundação Orsa para Fundação Jari.

#### 4. Apresentação e Discussão dos Resultados

As treze fundações foram analisadas pelas 6 variáveis das práticas de governança eletrônica, constatou-se que no uso da logomarca, As fundações Otacilio Coser e Romi mantiveram suas logomarcas diferentes de suas mantenedoras seguindo a prática de boa governança não vinculam suas imagens, as fundações ArceloMittal e Bradesco em 2012 tinha a mesma de sua mantenedora, já em 2014 fez mudanças na logo para diferencia-las. Banco do Brasil, Cargill, CSN, Iochpe, Itau Social, Odebrecht, Orsa/Jari, Telefônica e Vale mantiveram suas

logomarcas idênticas a suas mantenedoras. Importante acrescentar que a Cargill não possui site próprio sendo usado um *link* dentro do site da mantenedora para as informações da fundação. Essa prática deve ser observada com preocupação, pois segundo Martinelli (2000) a imagem da empresa está associada a sua fundação, desta forma fortalecendo a imagem da empresa. Para o IBGC (2009) a associação da logomarca pode até existir, desde que não adotem o nome de algum dos produtos da mantenedora, dado o seu caráter nitidamente comercial.

Para o IBGC (2014, p.24) o uso da logomarca igual pode gerar campanha publicitária para a mantenedora, “pois setrataria de aplicação de recursos em benefício do fortalecimento de ativo de terceiros”. O quadro 5 revela que nove fundações usam a mesma logomarca de suas mantenedoras, o que está em desacordo com as boas práticas de governança recomendadas pelo IBGC (2009, 2014).

Quanto à prestação de contas na primeira análise a Cargill, CSN, Odebrecht e Vale não divulgaram, em seus *sites*, informações como balanço social, relatório anual ou mesmo demonstrações financeiras das fundações. No caso da Telefônica, vendida à Vivo em 2011, foram localizadas tais informações até 2010, tendo sido atualizadas até 2012, a Orsa/Jari na primeira análise publicou apenas relatório anual e na segunda todas a prestação de conta. A Otacilio Coser publicou nas duas análises apenas as demonstrações financeiras. No entanto na segunda análise a Odebrecht começou a divulgar as demonstrações financeiras e a Vale passou a divulgar todas as demonstrações.

As fundações ArcelorMittal, Banco do Brasil, Bradesco, Iochpe, Itáú Social e Romi foram transparente e sese preocupam com a prestação de contas ao usuários, pois ao liberar suas demonstrações ao usuário externo contribui para obtenção de recursos por meio de doadores e parceiros externos, que podem exigir transparência na prestação de contas. (MINDLIN,2009).Rehli (2011) também ressalta que as fundações precisam melhorar seus processos de prestações de conta , de forma transparente. Sampaio, Almada e Santos (2012) e o IBGC (2009) entendem que uma boa prática de governança seria a divulgação do relatório anual ou das demonstrações financeiras da entidade.

O estatuto é primordial para a constituição da fundação, são estabelecidas as normas gerais e específicas da entidade, como missão, o papel dos associações, assembleia geral, conselho, entre outros. Por meio do estatuto é possível resolver casos de conflitos, admissão, exclusão e saída de voluntários ou associados (IBGC, 2014). Das 13 fundações analisadas em 2012, Banco do Brasil, Itáú Social e Romi apresentaram os estatutos em seus *websites*, já em 2014 a fundação Vale e Telefonica incluíram seus estatutos no *site*. As demais não divulgam o estatuto da fundação, O Bradesco e a Odebrecht divulgam o estatuto de suas mantenedoras. Segundo o IBGC (2009, pg. 28) “é boa prática a utilização de instrumentos que facilitem o acesso [...] do estatuto social”.

As informações da missão das fundações Cargill e Iochpe são idênticas as de sua mantenedora. A análise da relação entre a missão da fundação com as mantenedoras revelou que as fundações ArcelorMittal, Bradesco, , Itáú Social, Otacílio Coser, e Telefônica buscam a formação do cidadão por meio da educação, promovendo o crescimento social por meio da educação Na segunda observação, constatou-se que as missões não sofreram alterações. Em relação entre missão da fundação e a missão da mantenedora as fundações ArcelorMittal, Iochpe e Itau Social não tem nenhuma relação entre suas missões, a Otacilio Coser tem pouca relação, todavia Banco do Brasil, Cargill, CSN, Bradesco, Odebrecht, Orsa/Jari, Telefônica, Romi e Vale se preocuparam em que a missão da mantenedora e fundação fossem no mesmo proposito institucional.

Pode-se citar a missão da fundação Bradesco “Promover a inclusão social por meio da educação e atuar como multiplicador das melhores práticas pedagógico-educacionais junto à população brasileira socioeconomicamente desfavorecida”. Todas as fundações declaram a busca de melhora no desenvolvimento social, objetivo por elas colocado nas mãos das crianças e adolescentes. As fundações Banco do Brasil, CSN, Odebrecht, Romi, Orsa/Jari e Vale possuem missão voltada ao bem social, cita-se a Vale: “Transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável”. A missão de sua fundação “Seu foco é o fortalecimento da gestão pública, a melhoria da infraestrutura urbana e o apoio ao desenvolvimento humano e econômico”. Segundo IBGC(2014, p.22) “É recomendável que a fundação ou instituto empresarial procure alcançar independência e autonomia na busca de seus propósitos institucionais, ainda que estejam alinhados à visão dos mantenedores”.

Quanto aos cargos, constatou-se que as fundações Bradesco, Cargill, CSN, Odebrecht, Otacílio Coser e Vale não evidenciaram informações sobre conselho administrativo, formas de governança ou mesmo organograma. A Fundação Itáú Social informou a existência de conselho curador e administrativo, sem citar nomes, diferente das fundações Iochpe, Orsa/Jari, Romi e Telefônica, que relatam os nomes e cargos. A fundação ArcelorMittal apresenta somente o organograma. O Banco do Brasil apresentou desde o organograma até nomes e cargos. Nenhuma das fundações informou valores de remuneração. Na segunda observação, constatou-se que a Fundação Vale apresentou os nomes e cargos e a Fundação Otacílio Coser incluiu o organograma. Para o IBGC (2009, pag. 56) “a organização deve divulgar, de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária, além das informações econômico financeiras[...] transações com mantenedores e outras partes relacionadas, remuneração dos gestores, entre outros”. Rehli (2011) complementa que um desafio para uma boa governança nas fundações é a falta de informações sobre os “modos de nomeação do conselho e de representação das partes interessadas e os atributos da diretoria e composição do conselho” (p. 01). O quadro 6 revela que sete fundações apresentam

algum tipo de informação sobre os cargos da instituição.

Fundação	Informações sobre cargos 2012		Informações sobre cargos 2014	
	Possui	Não possui	Possui	Não possui
<b>ArcelorMittal Brasil</b>	X		X	
<b>Banco do Brasil</b>	X		X	
<b>Bradesco</b>		X		X
<b>Cargill</b>		X		X
<b>CSN</b>		X		X
<b>Iochpe</b>	X		X	
<b>Itaú Social</b>	X		X	
<b>Odebrecht</b>		X		X
<b>Orsa/Jari</b>	X		X	
<b>Otacílio Coser</b>		X	X	
<b>Romi</b>	X		X	
<b>Telefônica</b>	X		X	
<b>Vale</b>		X	X	

**Quadro 6:** divulgação dos cargos da Fundação

**Fonte:** Da pesquisa, 2012 e 2014.

Em relação as informações sobre a convocação das reuniões e votações da assembleia geral constatou-se que em 2012 nenhuma das fundações divulgou informações sobre reuniões e votações das assembleias. Em 2014, as fundações Itau, Odebrecht e Romi começaram a publicar atas, convocar associados para reuniões e informar sobre as votações da assembleia, por outro lado, Banco do Brasil, CSN, Bradesco e Telefonica publicaram as atas da reuniões no site. Segundo o IBGC (2009, 28) “é boa prática a utilização de instrumentos que facilitem o acesso à assembleia (voto por procuração ou eletrônico, *webcast*, transmissão *online*)”. É por meio das reuniões e votações que os membros podem monitorar os agentes para assegurar o planejamento eficaz, estabelecer políticas fiscais, controles financeiros e avaliar o desempenho do principal executivo (MILLER, MILLESEN, p.529,530).

Com base na análise das práticas foi possível levantar um ranking em ordem decrescente das fundações que tiveram melhor desempenho em 2012 e 2014 conforme quadro 7.

NOME DA FUNDAÇÃO	ANALISE 2012	NOME DA FUNDAÇÃO	ANALISE 2014
Romi	11 pontos	Romi	14 pontos
Banco do Brasil	10 pontos	Banco do Brasil	11 pontos
Itau Social	7 pontos	Bradesco	11 pontos
Bradesco	6 pontos	Itau Social	10 pontos
ArcelorMittal	6 pontos	Telefônica	9 pontos
Orsa/Jari	6 pontos	Odebrech	9 pontos
Telefônica	6 pontos	Vale	9 pontos
Iochpe	5 pontos	ArcellorMittal	8 pontos
Otacilio Coser	5 pontos	Orsa/Jari	8 pontos
Odebrech	4 pontos	CSN	7 pontos
Vale	4 pontos	Cargill	5 pontos
CSN	4 pontos	Iochpe	5 pontos
Cargill	4 pontos	Otacilio Coser	5 pontos

**Quadro 7:** Ranking das fundações com melhor prática de governança eletrônica 2012.

**Fonte:** da pesquisa, 2012 e 2014.

Ao verificar o quadro 6 nota-se que a Romi não só manteve suas práticas como melhorou algumas, A Romi que

na primeira análise havia nos cargos apenas uma breve informação, em 2014 já estava completo a informação, outra mudança foi sobre a assembleia que antes não tinha evidencia na segunda verificação tinha todas as informações sobre esta prática, além disso a Romi foi a única fundação que em 2014 tinha todas as práticas aplicadas.

A fundação Banco do Brasil pouco melhorou de uma análise para a outra, em 2012 sua logomarca e assembleia não estavam de acordo com as práticas, já em 2014 a fundação publicou as atas das reuniões, mas ainda faltando muita informação sobre assembleia, como convocações de reuniões.

A Itau Social manteve em 2012 e 2014 sua logomarca e a missão da fundação fora dos padrões de boa prática, por outro lado melhorou a evidência dos cargos. A fundação Bradesco que em 2012 possui a mesma logomarca, não evidenciou informações do cargo e não disponibilizou informações para assembleia, em 2014 alterou essas práticas, mudou sua logomarca, acrescentou 100% informações sobre os cargos e sobre assembleia disponibilizou algumas informações. A única prática que a fundação continuou não tendo o Estatuto.

A ArcelorMittal apenas alterou sua logomarca, desvinculando a imagem da fundação com a da empresa. A fundação Orsa/Jari manteve sem alterar sua logomarca, evidenciar o estatuto e disponibilizar informações da assembleia, sua evolução ocorreu na melhoria de informações sobre as demonstrações financeiras e sobre os cargos.

A Telefônica passou a publicar seu Estatuto em 2014 e acrescentou alguma informação sobre assembleia, continuou com a mesma logomarca e pouca informação sobre os cargos. A fundação Odebrech que em 2012 só tinha como prática a missão e sua relação com a mantenedora, em 2014 começou a publicar algo de prestação de conta, todas as informações de cargos e assembleias.

A Vale que em 2012 também só tinha como prática a missão e sua relação com a mantenedora, publicou em 2014 toda a prestação de conta, estatuto social e algo sobre os cargos. A fundação CSN e Cargill tinha em 2012 a mesma prática que a Vale, mas em 2014 ambas inseriu algo sobre prestação de conta, a CSN incluiu alguma informação sobre cargo e assembleias. A fundação Iochpe e Otacilio Coser não evoluíram de uma análise a outra.

Das fundações analisadas a Vale, Odebrecht e Bradesco foram as que mais evoluíram de 2012 para 2014, demonstrando a preocupação com as práticas de boa governança eletrônica.

## 5. Considerações Finais

A realização da pesquisa se justificou pela lacuna constatada, revelando a carência de estudos relativos à governança evidenciada em *sites* de fundações. Uma forma que as empresas têm para cumprir com seu papel na sociedade é por meio das Fundações Empresariais, cuja finalidade é usar os recursos privados repassados voluntariamente para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse social.

As boas práticas de governança são instrumentos de controle, pois permitem que os cidadãos e empresas acessem informações e serviços de forma eficiente. Ao analisar as práticas das fundações nota-se que a mais deficitária é a falta de divulgação das convocações das reuniões, publicação de atas de reunião ou mesmo votação dos membros, não realizada por nenhuma das fundações componentes da amostra 1, na amostra 2 percebe que começaram a perceber a importância desta prática, publicando-as. Outra prática deficitária é a evidência do Estatuto Social, que também melhorou na segunda análise, A terceira prática deficitária foi a baixa divulgação dos cargos, pois cinco fundações fazem a divulgação de forma incompleta e uma de forma completa na primeira amostra, na segunda cinco fundações fazem a divulgação de forma incompleta e cinco de forma completa, demonstra uma grande evolução depois de 2 anos.

Por outro lado, a missão das fundações está em conformidade com as boas práticas de governança, suas práticas da missão apontam a preocupação declarada das fundações com o futuro dos cidadãos, razão pela qual declaram investir nas crianças e adolescentes do país.

Outra prática feita com qualidade pelas fundações foi a prestação de contas, na última análise pode observar que todas ou de forma completa ou de forma incompleta publicam as demonstrações, demonstrando a preocupação com a transparência.

Conclui-se que há muito por fazer para que as fundações estejam em conformidade com as práticas sugeridas pelo IBGC (2009) e pela literatura consultada. Em síntese, as fundações precisam melhorar as práticas de divulgação em seus *sites*.

As limitações enfrentadas referem-se aos cuidados a serem tomados ao usar estes achados, pois o presente estudo está delimitado aos *websites* das 13 fundações. Outro cuidado são os dados coletados para evidência empírica, representativos das práticas de governança no período selecionado para análise, pois após esse período poderá haver alterações na quantidade e qualidade das práticas implantadas. Como recomendações de pesquisas futuras, pode-se replicar este estudo anualmente para acompanhar a evolução das práticas de governança nos sites das fundações.

## Referências

- ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis, **Anais...**, Florianópolis: ANPAD, 2000, p. 1-17.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BENTO, L. V. **Governança e governabilidade na reforma do Estado**: entre eficiência e democratização. Barueri: Manole, 2003.
- BRAMMER, S.; PAVELIN, S. Corporate reputation and an insurance motivation for corporate social investment. **The Journal of Corporate Citizenship**, Sheffield, n. 20, , Dec. 2005 p. 39-51.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma do Estado dos anos 90**: lógica e mecanismos de controle. Caderno MARE da Reforma do Estado, v.1, 1997.
- CARINHATO, P. H. S. Neoliberalismo, reforma do estado e políticas sociais nas últimas décadas do século XX no Brasil. **Aurora**, Marília, v. 2, n. 1, 2008, p. 37-46.
- CRUZ FILHO, P. R. A. **Governança e gestão de redes na esfera pública municipal**: o caso da rede de proteção à criança e ao adolescente em situação de risco para a violência em Curitiba. 2006. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - PUC, Curitiba, 2006.
- GOMIDES, J. E.; SILVA, A. C. O surgimento da expressão “governance”, governança e governança ambiental. **Revista de Ciências Gerenciais**, Valinhos, v. 13, n. 18, 2009, p. 17-194.
- GONÇALVES, A. F. O conceito de governança. In: CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO-CONPEDI, 14., 2005, Manaus, **Anais...** Manaus: CONPEDI, 2005, p. 1-20.
- GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Censo GIFE 2009/2010**. São Paulo, 2010. Disponível em <<http://www.gife.org.br>>. Acesso em: 23 jul 2012.
- HOLZER, M.; KIM, S.T. Digital governance in municipalities worldwide : a longitudinal assessment of municipal websites throughout the world. **Division for Public administration and Development Management**. 2005.
- HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Guia das melhores praticas de governança para fundações e institutos empresariais**. São Paulo: IBGC, 2010 e 2014.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Bradford, v. 3, n. 4, 1976, p. 305-360.
- LEAL, E. A.; FAMÁ, R. Governança nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso. **Revista Mérito**, Uberlândia, v. 3, n. 4, out./dez. 2006, p. 38-50.
- LEME, A. A. Neoliberalismo, globalização e reformas do estado: reflexões acerca da temática. **Barbarói**, Santa Cruz do Sul, n. 32, jan./jul. 2010, p. 114-138.
- LOCKS, R. et al. Governança eletrônica na administração pública: estudo de caso sobre a nota fiscal eletrônica - NF-e. **Compras Públicas - Legalidade & Transparência**: o caminho para um Brasil mais forte, Rio de Janeiro, 2010, p. 30-41.
- MANCIBO, D.; CHAVES, V. L. J; MAUÉS, O. Crise e reforma do Estado e da universidade brasileira: implicações para o trabalho docente. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 28, 2006.
- MARTINELLI, A. C. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **3º setor**: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 2000, p. 81-88.
- MELLO, G. R. **Estudo das práticas de governança eletrônica**: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão dos estados brasileiros. 2009. 187 f. Tese (Doutorado em Contabilidade Atuária)- FEA/USP, São Paulo, 2009.
- \_\_\_\_\_; SLOMSKI, V. Índice de governança eletrônica dos estados brasileiros (2009): no âmbito do poder executivo. **JISTEM: Journal of information Systems and Technology Management**, São Paulo, v. 7 n. 2, 2010, p. 375-408.
- MILANI FILHO, M. A. F. Responsabilidade social e investimento social privado: entre o discurso e a evidência. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 19, n. 47, maio/ago. 2008, p. 89-101.
- MILLER-MILLESSEN, J. L. Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: a theory-based approach. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, São Francisco, v. 32, n. 4, Dec. 2003, p. 521-547.

- MINDLIN, S. E. **A governança de fundações e institutos empresariais**: um estudo exploratório. 2009. 229 f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade de São Paulo –USP, São Paulo, 2009.
- REHLI, F. **Governance of international nongovernmental organizations**: internal and external challenges. 2011. 153 f. Dissertation (Doctor of Philosophy in Management) - University of St. Gallen, Alemanha, 2011.
- REZENDE, A. J.; DALMACIO, F. Z.; PEREIRA, C. A. A gestão de contratos de jogadores de futebol: uma análise sob a perspectiva da teoria da agência - o caso do Clube Atlético Paranaense. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, São Paulo, v. 2, n.3, set./dez. 2010.
- RICO, E. M. A responsabilidade social empresarial e o estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 18, n.4, out./dez. 2004, p. 73-82.
- SAMPAIO, R. C.; ALMADA, M. P.; SANTOS, N. Denuncie agora: uma análise da e-participação no site Urbanias. **Sociedade e Cultura**, v. 15, n. 1, 2012.
- SATHLER, L. **Governança no terceiro setor**: estudo descritivo-exploratório do comportamento de conselhos curadores de fundações empresariais no Brasil. 2008. 191 f. Tese (Doutorado em Administração)- FEA/USP, São Paulo, 2008.
- SCHOMMER, P. C. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 19, set./dez. 2000.
- \_\_\_\_\_; FISCHER, T. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 6, n. 15, maio/ago.1999.
- SIQUEIRA, M. E. G.; MATTOS, P. L. C. L. Consultoria externa em reforma do Estado tem função técnica ou estratégica?: um estudo de caso. **RAP: Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, jan./fev. 2008, p. 35-60.
- SILVA, J. B. **O conceito de governança como contribuição à análise das transformações organizacionais**. 2010. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, 2010.
- WELLS, P. The non-profit sector and its challenges for governance. **Journal of leadership, accountability and ethics, Lighthouse Point**, v. 9, n. 2, May 2012, p. 83-93.