

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO  
FECAP**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SUELEN BEVILAQUA**

**ÍNDICE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ELETRÔNICA DAS  
FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS BRASILEIRAS – IGEF: UMA ANÁLISE  
DA QUALIDADE DA TRANSPARÊNCIA.**

**São Paulo**

**2013**

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO  
FECAP**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SUELEN BEVILAQUA**

**ÍNDICE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ELETRÔNICA DAS  
FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS BRASILEIRAS – IGEF: UMA ANÁLISE  
DA QUALIDADE DA TRANSPARÊNCIA.**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

**Orientador: Prof. Dr. Aldy Fernandes da Silva**

**São Paulo**

**2013**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP  
Reitor: Prof. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Graduação: Prof. Dr. Ary Jose Rocco Junior

Pró-reitor de Pós-Graduação: Prof. Edison Simoni da Silva

Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Cláudio Parisi

### FICHA CATALOGRÁFICA

B571u Bevilaqua, Suelen  
Índice das práticas de governança eletrônica das fundações empresariais brasileiras — IGFE: uma análise da qualidade da transparência/ Suelen Bevilaqua. - - São Paulo, 2013.  
135 f.  
Orientador: Prof. Dr. Aldy Fernandes da Silva.  
Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.  
1. Governança eletrônica 2. Fundação empresarial 3. Governança em fundações 4. GLM.

**CDD 658.046**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**SUELEN BEVILAQUA**

### **ÍNDICE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ELETRÔNICA DAS FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS BRASILEIRAS – IGEF: UMA ANÁLISE DA QUALIDADE DA TRANSPARÊNCIA.**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

#### **COMISSÃO JULGADORA**

---

**Prof. Dr. Gilmar Ribeiro de Mello**  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná- UNIOESTE

---

**Prof. Dr. Anísio Cândido Pereira**  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

---

**Prof. Dr. Aldy Fernandes da Silva**  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP  
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

**São Paulo, 11 de Abril de 2013.**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a:  
Aos Deuses de todas as religiões, pois o Deus é único.  
Aos Meus pais: Sandra e Adalberto (in memorian)  
A meu Avô: Carlos Bevilacqua (in memorian)  
A meu Filho: Rhanye (09 anos)

## EPÍGRAFE

“Nunca perca a fé na humanidade, pois ela é como um oceano. Só porque existem algumas gotas de água suja nele, não quer dizer que ele esteja sujo por completo”. **Mahatma Gandhi.**

## AGRADECIMENTOS

Complexa é a tarefa de agradecer aqueles para com quem contraímos dividas eternas. Primeiramente aos deuses de todas as religiões, em especial à minha mãe lemanjá, segundo Gandhi “as religiões são caminhos diferentes convergindo para o mesmo ponto”.

À minha mãe por estar comigo em todos os momentos da minha vida sendo pai, conselheira e principalmente amiga. Por me aturar nos dias difíceis e comemorar nos dias Felizes, te amo. E também a Claudia que mesmo calada sei que torce sempre por mim e que cuida do meu filho como se fosse dela.

Ao meu filho, que com apenas 9 anos entendeu os momentos de isolamento para poder concluir este trabalho com êxito. Saiba que você é a fonte de inspiração e a razão de todas as minhas batalhas.

Ao meu querido avô que graças a ele fiz ciências contábeis e descobri a minha vocação e que infelizmente faleceu no meio da construção deste trabalho, mas tenho certeza que onde estiver está torcendo pelo meu sucesso.

Aos meus verdadeiros e melhores amigos, David, Heloisa, Leonildo e Ligia que me apoiaram direta ou indiretamente ; opinando e participando de discussões que foram fundamentais para a realização desta dissertação. Obrigada pela paciência e compreensão.

Ao meu professor e orientador, Aldy Fernandes Silva pelas inúmeras portas abertas ao longo desses anos e pela paciência e boa vontade, presenteado me com sua sabedoria e por aceitar o desafio de me ajudar nesta batalha.

Aos membros da Banca Examinadora, Prof. Dr. Gilmar Ribeiro Mello por todo apoio me dado antes mesmo de fazer parte da Banca, por sua sabedoria e bondade contribuindo muito para a formação deste trabalho e para o Prof. Dr. Anísio Cândido Pereira pelas críticas e sugestões construtivas.

Aos professores, colegas do Mestrado e a Bibliotecária Andreia, pela dedicação, sugestões e incentivos transmitidos durante o curso e as fundações e Institutos que disponibilizaram as demonstrações financeiras para análise.

Por fim, agradeço a todos que participaram deste trabalho, pela compreensão quando nos momentos ausentes e distantes. Vocês estiveram sempre comigo me apoiando e me dando forças para que mais esta etapa da minha vida fosse concluída com satisfação.

## RESUMO

A reforma do Estado que se desenvolveu na década de 1990 em diversos países, tinha como objetivo tornar o Estado forte e eficiente. Para alcançar tal objetivo era necessário delimitar as funções do Estado, reduzir seu nível de interferência e em seguida aumentar sua governança e governabilidade. A administração pública passou desta forma, a se preocupar com o desenvolvimento e valorização organizacional, 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. Com a era da informática esta governança se fez necessária também no terceiro setor. Este trabalho tem como objetivo analisar as práticas de governança eletrônica nas fundações empresariais por meio de um índice e estudar sua relação com os recursos financeiros adquiridos (totais e por doações). Para isso, os procedimentos metodológicos foram divididos em três etapas: a primeira buscou utilizar da pesquisa bibliográfica para identificar e organizar o conjunto de boas práticas de governança eletrônica adotada nas fundações, que foram divididas em 5 grupos: conteúdo com 18 práticas, serviços com 16 práticas, participação cidadã com 10 práticas; privacidade e segurança com 6 práticas e usabilidade e acessibilidade com 18 práticas. A segunda etapa buscou usar a estrutura das práticas de governança eletrônica para a elaboração do Índice de Governança Eletrônica das Fundações denominado de IGEF que foi aplicado nos *websites* de 58 fundações associados ao GIFE, no período de 15/12/2012 a 10/01/2013. A terceira etapa procurou identificar a relação entre a governança eletrônica, representada pelo IGEF e os recursos financeiros adquiridos pelas fundações (receitas totais e receitas de doações). Após a construção do IGEF, foi possível identificar o percentual de práticas implantadas e concluir que tanto as receitas totais como as receitas obtidas de doações estão relacionadas positivamente com o nível de implantação das práticas de governança eletrônica.

**Palavras – chave:** Governança eletrônica. Governança em fundações. Fundação empresarial. GLM.



## ABSTRACT

The State reform that developed in the 1990s in several countries, aimed to make the state strong and efficient. To achieve this goal it was necessary to define the functions of the state, reducing its level of interference then increase its governance and governability. The government has thus worrying about organizational development and enhancement, and mainly, with the active participation of society. The e-governance was the means used to reach that information to citizens quickly and efficiently, and in order to facilitate monitoring by users. With this era of information technology governance was needed also in the third sector. This study aims to analyze the practices of e-governance in corporate foundations through an index and its relationship with the financial resources acquired (total and by donations). For this, the methodological procedures were divided into three stages: the first sought to use the literature to identify and organize the set of best practices of e-governance adopted in the foundations, which were divided into 5 groups: content with 18 practices, with 16 services practices, 10 practices with citizen participation, privacy and security practices with 6 and 18-usability and accessibility practices. The second stage sought to use the framework of electronic governance practices for the development of Electronic Governance Index of Foundations called IGEF that was applied on the *websites* of 58 GIFE foundations associated with the period from 15/12/2012 to 10/01/2013. The third phase sought to identify the relationship between electronic governance, represented by IGEF and total revenues with 39 foundations and endowments with 40. Through IGEF was possible to identify the percentage of practices implemented and concluded that both total revenues and the revenues from donations are positively correlated with the level of implementation of electronic governance practices.

**Key-words:** Electronic governance. Governance foundations. Corporate foundation. GLM.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 01–Delimitação da área de atuação do Estado .....</b>	<b>15</b>
<b>FIGURA 02 - Percepção dos empresários sobre sua atuação na área social ...</b>	<b>47</b>
<b>FIGURA 03- Ano da constituição das fundações com sede na capital de São Paulo .....</b>	<b>48</b>
<b>FIGURA 04- Estrutura das práticas de governança eletrônica das fundações .</b>	<b>64</b>
<b>FIGURA 05 –Idade das fundações .....</b>	<b>84</b>
<b>FIGURA 06 – Ações na bolsa de valores .....</b>	<b>85</b>
<b>FIGURA 07 - Finalidade das fundações conforme classificação internacional das organizações sem fins lucrativos (ICNPO) .....</b>	<b>85</b>
<b>FIGURA 08 - Comparação entre a maior e menor pontuação .....</b>	<b>97</b>
<b>FIGURA 09 -Média do igefsegundo ano de constituição das fundações .....</b>	<b>98</b>
<b>FIGURA 10 – Média do igefsegundo a idade das fundações .....</b>	<b>98</b>
<b>FIGURA 11 -Média do igef em relação as mantenedoras listadas .....</b>	<b>99</b>
<b>FIGURA 12 -Média do igef em relação as finalidades das fundações. ....</b>	<b>99</b>
<b>FIGURA 13 – Histograma da receita total, receita de doações e do IGEF.....</b>	<b>101</b>
<b>FIGURA 14 – Diagrama de dispersão entre as receitas (total e de doação) em escala logarítmica e o igef .....</b>	<b>102</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1- Classificação dos setores políticos.....</b>	<b>29</b>
<b>QUADRO 2- Elementos definidores do terceiro setor.....</b>	<b>29</b>
<b>QUADRO 3- Características das associações e fundações .....</b>	<b>32</b>
<b>QUADRO 4- Grupos e subgrupos da classificação internacional das organizações sem fins lucrativos (ICNPO) .....</b>	<b>34</b>
<b>QUADRO 5- Principais categorias do terceiro setor no Brasil.....</b>	<b>35</b>
<b>QUADRO 6- Classificação das fundações privadas.....</b>	<b>37</b>
<b>QUADRO 7- Periodização: a ação social das empresas no Brasil .....</b>	<b>42</b>
<b>QUADRO 8- Qualidade e característica do regime de governança .....</b>	<b>50</b>
<b>QUADRO 9- Dimensões dos atores envolvidos na provisão de serviços de interesse geral com responsabilidade social .....</b>	<b>51</b>
<b>QUADRO 10- Comparação do 1º e 3º setor nas melhores práticas de governança.....</b>	<b>56</b>
<b>QUADRO 11- Público-alvo das ações do e-gov e serviços demandados .....</b>	<b>59</b>
<b>QUADRO 12- Relação entre o governo eletrônico e governança eletrônica .....</b>	<b>61</b>
<b>QUADRO 13- Divisão das práticas de conteúdo .....</b>	<b>67</b>
<b>QUADRO 14- Práticas de conteúdo .....</b>	<b>73</b>
<b>QUADRO 15 - Práticas de privacidade e segurança .....</b>	<b>73</b>
<b>QUADRO 16- Práticas de serviços .....</b>	<b>74</b>
<b>QUADRO 17- Práticas de usabilidade e acessibilidade.....</b>	<b>75</b>
<b>QUADRO 18- Práticas de participação cidadã.....</b>	<b>76</b>
<b>QUADRO 19- Escala de referência.....</b>	<b>76</b>
<b>QUADRO 20- Fundações Empresariais com demonstrações financeiras publicadas .....</b>	<b>79</b>

<b>QUADRO 21- Variáveis dependentes de interesse e de controle .....</b>	<b>80</b>
--	-----------

## **LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 1: Procedimentos para a elaboração do IGEF .....</b>	<b>77</b>
<b>TABELA 2: Índice de governança eletrônica das fundações .....</b>	<b>86</b>
<b>TABELA 3: Pontuação das práticas de conteúdo .....</b>	<b>89</b>
<b>TABELA 4: Pontuação das práticas de serviços .....</b>	<b>90</b>
<b>TABELA 5: Pontuação das práticas de participação cidadã .....</b>	<b>92</b>
<b>TABELA 6: Pontuação das práticas de privacidade e segurança .....</b>	<b>93</b>
<b>TABELA 7: Pontuação das práticas de usabilidade e acessibilidade .....</b>	<b>95</b>
<b>TABELA 8: Estatística descritiva das variáveis da pesquisa .....</b>	<b>100</b>
<b>TABELA 9: Matriz de correlação entre as variáveis .....</b>	<b>102</b>
<b>TABELA 10: Modelo linear generalizado para receita total .....</b>	<b>103</b>
<b>TABELA 11: Modelo linear generalizado para receita de doações .....</b>	<b>104</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA .....	19
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	20
1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO .....	21
1.4 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA.....	24
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>26</b>
2.1 O TERCEIRO SETOR.....	26
2.1.1 CLASSIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES DO TERCEIRO SETOR .....	33
2.1.2 FUNDAÇÕES PRIVADAS .....	36
2.1.3 INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO.....	40
2.2 GOVERNANÇA.....	49
2.2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	52
2.2.2 GOVERNANÇA PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS .....	55
2.2.3 GOVERNANÇA DE REDE E DE TI.....	57
2.2.4 GOVERNANÇA ELETRÔNICA.....	59
2.5 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ELETRÔNICA PARA FUNDAÇÕES .....	63
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>71</b>
3.1 ESTRUTURA DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ELETRÔNICA.....	71
3.2 RECURSOS FINANCEIROS ADQUIRIDOS PELAS FUNDAÇÕES .....	78
3.2.1 VARIÁVEIS DO MODELO .....	79
3.2.2 MODELO DE ANÁLISE DE DADOS .....	80
3.3 DELIMITAÇÕES, POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	82
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>84</b>
4.1 PERFIL DAS FUNDAÇÕES .....	84
4.2 ANÁLISE DO IGEF.....	86
4.3 RELAÇÃO ENTRE IGEF E RECEITAS.....	100
4.3.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA .....	100
4.3.2 RESULTADO DOS MODELOS.....	103

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE A – Lista das Fundações Empresariais.....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE B – Dados Originais Coletados nos <i>Sítes</i> das Fundações Empresariais .....</b>	<b>122</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em meados da década de 70, o crescimento acelerado da economia e o desenvolvimento da globalização, que acontecia naquele momento, foram os precursores da queda do modelo intervencionista conhecido como Keynesiano. Os países passavam por um aumento de desemprego, elevados índices de inflação e diminuição da taxa de crescimento da economia, mas esta crise passou despercebida na época, só sendo notada em meados dos anos de 80, quando se tornaria claro que a causa era a crise do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1995; CARINHATO, 2008; LEME, 2010; MANCEBO; CHAVES; MAUÉS, 2006; SIQUEIRA; MATTOS, 2008).

Concomitantemente, acontecia o descontrole fiscal, e como resposta à crise, surgiu o entendimento de um pressuposto conservador conhecido como neoliberalismo pregando a liberdade econômica. A ideia era de um Estado Mínimo em que diminuísse a influência do Estado ao máximo possível em todas as esferas da sociedade (CARINHATO, 2008; SIQUEIRA; MATTOS, 2008). Os primeiros países a adotarem tal medida foram os EUA com o “neoconservadorismo” de Reagan e a Inglaterra com Margareth Thatcher na década de 80, que mudaram radicalmente a orientação política e econômica.

Segundo Costa (2010), a Reforma do Estado nos países necessitava de três estratégias principais: uma reforma patrimonial, trazendo os conceitos de privatização e terceirização; uma reforma fiscal, visando à redução de despesas e aumento de receitas e uma reforma gerencial visando uma melhor eficiência dos serviços públicos.

A Reforma do Estado chegou ao Brasil nos anos 90, no fim da ditadura e recomeço de uma nova democracia. A população foi às urnas para eleger o presidente do país desejando, naquele instante, um estado capitalista moderno baseado na competência e eficiência. Segundo Bresser–Pereira (1997), a crise do Estado no país consistia na crise fiscal, crise no modo de intervenção e crise na forma de administrar. Conhecendo os motivos da crise, era necessário implantar as reformas para melhorar o *status quo ante*. Tais reformas consistiam de abrir o mercado com liberação das importações e investimentos estrangeiros.

O objetivo da Reforma do Estado era contribuir para a formação do Brasil em um Estado forte e eficiente, redefinindo o seu papel que deixaria de ser, naquele instante, o responsável principal pelo desenvolvimento econômico e social da produção de bens e serviços, para o fortalecimento de sua nova função como promotor e regulador deste desenvolvimento (CARINHATO, 2008; LEME, 2010; SIQUEIRA; MATTOS, 2008).

Os processos básicos para alcançar a reforma do Estado nos anos 90, para Bresser-Pereira (1997, p. 18), foram compostos de quatro fundamentos:

- a) A delimitação das funções do Estado, diminuindo seu tamanho por meio de programas de privatização, terceirização e publicização;
- b) A redução do nível de interferência do Estado com mudanças econômicas voltadas para o mercado garantindo a concorrência interna e a criação de condições para enfrentar a competição internacional;
- c) O aumento da governança do Estado tornando-se capaz por meio do ajuste fiscal, efetivando as decisões do governo em desenvolver autonomia financeira ao Estado, transformando a administração pública menos burocrática e mais gerencial;
- d) O aumento da governabilidade fazendo com que esses processos do governo sejam mais autênticos e democráticos, abrindo espaço para o controle social.

Para que houvesse a reforma do Estado, era preciso definir qual seria o seu papel delimitando suas funções, que se dividiram 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, conforme Figura 1 (BRESSER-PEREIRA, 1997).

	Atividades Exclusivas de Estado	Serviços Sociais e Científicos.	Produção de Bens e Serviços p/ Mercado
Atividades Principais	ESTADO	↓ Publicização ↓ Terceirização	↓ Privatização ↓
Atividades Auxiliares			

**Figura 1:** Delimitação da Área de Atuação do Estado.

Fonte: Bresser-Pereira (1997, p. 22).



As atividades exclusivas do Estado envolvem o poder de definir as leis, de arrecadar impostos, regularizar as atividades econômicas, fiscalizar o cumprimento das leis, dentre outras (SIQUEIRA; MATTOS, 2008), sendo que esse poder ao Estado assegura a ordem interna. Na outra ponta tem-se a produção de bens e serviços para o Mercado. O Estado, que até o momento financiava projetos com elevados custos, como as siderúrgicas e telecomunicações, passou a privatizar para obter recursos para pagar a dívida pública.

Os serviços sociais e científicos, por sua vez, sempre feitos pelo Estado, passaram a ser Publicizados, ou seja, o Estado delegou a execução dos serviços como educação, saúde, cultura e pesquisa científica para o setor público não estatal, também conhecido como Terceiro Setor (SIQUEIRA; MATTOS, 2008). A palavra Publicização foi criada por Bresser-Pereira para diferenciar da privatização e mostrar que existe uma terceira forma de propriedade no capitalismo: o setor público não estatal.

No século XXI, o Estado passou a ser Social – Liberal. Social porque continuou a proteger os direitos sociais e promover o desenvolvimento econômico, e liberal porque o fez usando mais os controles de mercado e menos os administrativos, além de realizar os serviços sociais e científicos principalmente por meio de organizações públicas não estatais.

Neste trabalho serão utilizados vários sinônimos para público não estatal, pois existem múltiplas denominações, tais como “terceiro setor”, “organizações sem fins lucrativos”, “organizações sem fins econômicos”, “ONG’s”, “instituições filantrópicas”, “organizações sociais”, dentre outras.

De acordo com Bresser-Pereira (1997), as organizações sociais foram o método adotado pelo Estado para suprir as necessidades das atividades não exclusivas do Estado, tais como saúde, educação, museus, centros de pesquisa científica e tecnológica, dentre outras. Bresser-Pereira completa que esses serviços essenciais não poderiam ser privatizados, já que estes tipos de atividades não geram receitas. Além disso, todas as vezes que uma determinada atividade não tiver condições de se autofinanciar, dependendo de doações ou transferências do Estado, isto significa que é uma atividade pública não estatal, pois não é exclusiva do Estado.

Interessante observar que foi entre os anos de 1996 a 2002 que o número de fundações privadas e associações sem fins lucrativos cresceram fortemente; enquanto em 1996 eram 170.332 mil, em 2002 passaram para 275.895 mil, um aumento de 61,97% no período, já em 2010 totalizavam 290.700 mil segundo dados da pesquisa realizada pelo IBGE (2002 e 2010), o que demonstra que esse aumento pode estar relacionado com a nova política governamental.

Para que essa transição fosse possível, foi prevista uma legislação que cuidasse dos procedimentos e requisitos para a qualificação das instituições não estatais. Em 26 de outubro de 1997 foi aprovada a Medida Provisória n.º 1.591, medida esta transformada na Lei n.º 9.637, de 15 de maio de 1998. No mesmo ano foram promulgadas a Lei n.º 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, denominada de Lei do Voluntariado e a Lei n.º 9.790, de 23 de março de 1999, intitulada de Lei das OSCIP's. Neste momento começou o auxílio e uma maior preocupação por parte do governo com relação a estas entidades no âmbito nacional (BRASIL, 1998).

Após o Estado delimitar as suas funções e reduzir sua interferência, foi necessário ampliar a governança e a governabilidade do Estado, tornando-o 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 em um Estado surge quando seu governo tem condições administrativas e financeiras para tornar reais as decisões tomadas. Já a Governabilidade para Bresser-Pereira (1997, p. 40), “deriva da relação de legitimidade do Estado e do seu governo com a sociedade”. Apesar de serem muito próximas, deve-se fazer uma distinção de cada uma, para melhor entender a sua complexidade. A Governança está ligada ao institucional e à sistemática, enquanto a Governabilidade está ligada ao técnico-organizacional e à política (BENTO, 2003).

A Governança é vista pelos acadêmicos como um instrumento técnico de gestão estatal possibilitando a programação de políticas públicas e metas coletivas, ou seja, é um “conjunto de mecanismos e procedimentos para lidar com a dimensão participativa e plural da sociedade” (BENTO, 2003, p. 85), implicando na expansão e aperfeiçoamento dos meios de interlocução e da administração dos interesses entre o Estado e a Sociedade.

A Governabilidade é conhecida como a base da legitimidade do Estado, está relacionada à credibilidade e imagem pública da burocracia e refere-se às condições gerais do exercício do poder. Diniz (1996) caracteriza estas condições como: o regime político, forma de governo, relações entre os poderes, sistemas partidários, sistema de intermediação de interesses, dentre outras.

Portanto, a Governabilidade representa qualidade e atribuições, e a Governança representa também qualidade, porém, acrescida dos processos e meios para alcançar a governabilidade. A Governabilidade possui dois aspectos segundo Gonçalves (2005, p. 89) “a) governabilidade está situada no plano do Estado e b) representa um conjunto de atributos essenciais ao exercício do governo, sem os quais nenhum poder será exercido”. Enfim, a Governança tem um caráter mais amplo, engloba a governabilidade, pois não trabalha somente a parte institucional, e sim toda a sociedade.

Para implantar a Governança no Brasil, foi preciso eficiência, pois as propostas expostas na Reforma, segundo Bento (2003) exigiu-se:

(1) Ênfase no desenvolvimento organizacional de baixo para cima e na aprendizagem; (2) valorização da cultura organizacional; (3) responsabilização (*accountability*) de políticos pela má formulação de políticas e de administradores pela má implementação e gerenciamento delas; (4) participação popular; (5) ênfase no desenvolvimento da cidadania; (6) ênfase na proteção da *res pública* (destaque do autor). (BENTO, 2003, p. 94)

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 sem fins lucrativos, estes conflitos também existem, mas separam controle de gestão. Segundo Mindlin (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 desta forma a necessidade de uma governança.

Com isso esta dissertação pretende contribuir para o enriquecimento do tema, propondo uma forma de avaliar e acompanhar o desenvolvimento das Práticas de Governança eletrônica nas Fundações Empresariais associadas ao GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), adquirindo por meio de análise o índice de Governança Eletrônica das Fundações Brasileiras (IGEF).

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O mercado ficou mais competitivo com a globalização e a internacionalização da economia. As empresas precisavam buscar novas formas de atrair seus consumidores, pois o preço já não era mais suficiente, elas necessitavam de credibilidade, para isso começaram a promover discursos visando a ética e as ações sociais.

Segundo Milani Filho (2008), Milani Filho e Habib (2010), o Marketing Social usa dos princípios e técnicas do marketing para promover o ideal das práticas de responsabilidade social da empresa, proporcionando visibilidade da marca e associação de sua imagem a projetos sociais que atraem de forma positiva a simpatia dos consumidores podendo resultar em um crescimento das vendas, além de promover a satisfação e motivação dos funcionários em trabalhar em uma empresa que visa o bem estar social.

Segundo Schommer (2000), uma das formas das empresas cumprirem com seu papel na sociedade se dá por meio do investimento social privado doado às suas Fundações Empresariais, cuja finalidade é utilizar os recursos privados repassados voluntariamente para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse social.

Diversos 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 tecnologia da informação que ajuda no gerenciamento de seus projetos de forma eficiente e facilita a interação entre empresa, governo e sociedade. Esta interação também permite às fundações buscar o mesmo objetivo do Estado mostrando uma maior transparência nos projetos desenvolvidos. Dentre os meios de TI, podem-se mencionar as *websites* que são “veículos” eletrônicos para enviar informações a diversos usuários, surgindo, neste contexto, surgiu a governança eletrônica.

Diante da importância das fundações para o aparato do Estado e da necessidade de promover maior transparência para toda a sociedade, esta pesquisa tem como situação problema a seguinte questão:

**Quais são as práticas de governança eletrônica no âmbito das Fundações Empresariais e em quais níveis estão implantadas?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O principal objetivo desta pesquisa é identificar as práticas de governança eletrônica no âmbito das Fundações Empresariais e mensurar o seu nível de implantação.

Como objetivos secundários, pretende-se identificar um conjunto de práticas que representarão uma estrutura de governança eletrônica, propor um índice de mensuração e monitoramento do desenvolvimento da governança eletrônica que

será denominado de índice de governança eletrônica das fundações (IGEF) e por fim, verificar qual a relação entre o nível de implantação das práticas de governança eletrônica e os recursos financeiros adquiridos pelas fundações.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO

O Estado começa um novo cenário, modernizando a economia por meio da reforma do Estado havendo a descentralização dos poderes. Neste contexto, as organizações sociais ganharam espaço nesse cenário, passando a constituir uma alternativa eficiente à gestão das políticas sociais. Junqueira (2004) complementa que o Estado não se eximiu de suas responsabilidades, apenas transferiu algumas de suas competências para as organizações sociais, passando a trabalhar as ações sociais em parcerias, o que possibilitou “oferecer à população melhores condições de vida” (JUNQUEIRA, 2004, p.28).

As vantagens das organizações sociais, segundo Barreto, Vitale e Amorim (2000), estão 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.

Conforme Hudson (1999), 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 do Estado estar voltado a atender as necessidades sociais, outra corrente surgiu nesta época, a 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, p. 81) entende a cidadania empresarial “como um conjunto de princípios e sistemas de gestão destinados à criação ou preservação de valor para a

sociedade”, podendo englobar o conceito amplo de governança. As empresas passaram então a ter um papel social responsável, visando a formação de uma imagem positiva da instituição ou mesmo o seu fortalecimento no mercado consumidor a longo prazo. 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).

Existem alguns argumentos sólidos que comprovam a relação positiva do comportamento social responsável e o desempenho econômico da empresa. Ashley, Coutinho e Tomei (2000) defendem que um desses argumentos é uma ação proativa da empresa que visa oportunidades por meio de uma maior consciência nas questões culturais, ambientais, educacionais, dentre outras, que antecipa e evita uma regulação restrita pelo governo às ações empresariais e difere 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, proporcionam melhoria ao clima organizacional e oferecem satisfação e motivação devido ao aumento da autoestima, e por fim, obtém reconhecimento e orgulho pela participação em projetos sociais.

As empresas que atendiam apenas aos seus acionistas, atualmente estão preocupadas em atender todos os seus *stakeholders* (clientes, funcionários, sindicatos, sociedade, dentre outros) buscando, desta forma, uma visão social que resulte em um maior desenvolvimento da sociedade. Martinelli (2000) propõe um aspecto de evolução da empresa, classificando-a em três estágios:

- a) A empresa apenas como negócio, interessada no investidor, com uma visão mais imediata e financeira do retorno do seu capital;
- b) A empresa como uma organização social que integra o interesse de todos os *stakeholders*, e mantém também 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 empresa no estágio empresa cidadã se preocupa com a transformação do ambiente social, visando além dos resultados financeiros, o econômico, avaliando suas contribuições aos problemas sociais. Essas empresas atuam de uma nova forma, adotam dois modelos para disponibilizarem recursos sociais, o primeiro cria dentro da própria empresa uma área responsável por Investimento Social Privado (ISP), o segundo seria a criação de fundações ou institutos em prol do desenvolvimento e transformação social (MINDLIN, 2009).

Com a crescente expansão das fundações e associações empresariais, houve também um 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 - IBGC, 2009, p. 14). Os acionistas, governos, clientes, órgãos reguladores, entre outros, demandam uma melhor governança.

Estudos feitos mostraram 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), que demonstrou que estas precisam sim de uma governança para se tornarem mais transparentes. Segundo o IBGC (2009), a transparência vai além de uma obrigação de oferecer informações aos usuários, disponibiliza também informações que são de interesse de todos, não apenas as impostas por lei ou regulamento. Obtendo como resultado um clima de confiança.

Um dos principais meios de comunicação citado pelo IBGC são os *sites* das fundações, pois se sabe que atualmente a internet é o meio de comunicação mais ágil e eficaz para divulgação de informações. Isso pode ser demonstrado na pesquisa desenvolvida em 2010 pelo Comitê Gestor de Internet no Brasil (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL - CGI, 2010), em que os usuários da internet 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.

Portanto, a internet, que tem adquirido cada vez mais usuários, precisa ser mais explorada pelas fundações, uma vez que é um meio para o relacionamento com a sociedade, possibilitando a divulgação de seus trabalhos com melhor qualidade e menor custo. As entidades sem fins lucrativos às vezes gastam



orçamento escasso para a elaboração de um *site*, mas não os veem como uma ferramenta de marketing. Segundo McMahon, Seaman e Buckingham (2011, p. 44 e 48), as pessoas estão atualmente utilizando a internet para as mais diversas finalidades, por isso é importante que as organizações criem *website* “para atender às necessidades daqueles a quem servem e aqueles que querem servir”.

Assim, um novo modelo de governança deve ser baseado em operação no espaço virtual, visando o auxílio a estas instituições. Neste contexto, a governança eletrônica aparece como uma forma de inovar tanto na prestação de contas, quanto para gerar mais transparência em seus atos.

Neste Contexto, é esperado que esta pesquisa possa trazer uma contribuição para o desenvolvimento da governança eletrônica no âmbito das fundações empresariais, uma vez que existem poucos trabalhos teóricos e empíricos que se dedicam a este tema, e investigar como está a implantação do nível de governança nestas fundações de acordo com o Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais (IBGC, 2009).

Além de contribuir com informações para os gestores destas fundações, espera-se também pesquisar a transparência dessas organizações e a adoção de boas práticas de governança eletrônica.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos: Introdução, Referencial teórico, Metodologia da pesquisa, discussão e análise dos resultados e Conclusões.

No capítulo Introdução apresenta-se uma prévia do crescimento do terceiro setor e da governança eletrônica.

No capítulo de Referencial Teórico será apresentado uma discussão sobre o terceiro setor e sua classificação, os motivos que levam as empresas constituírem uma fundação, a importância do investimento social privado, tipos de fundações privadas e a fundamentação sobre governança e governança eletrônica.

No capítulo de Metodologia da Pesquisa são apresentados os caminhos percorridos para a pesquisa, o que se dará desde os métodos da seleção da

amostra ao modelo empírico utilizado para avaliar o nível de implantação das práticas de governança eletrônica nas fundações empresariais.

No capítulo Discussão e Análise dos Resultados, são apresentadas análises descritivas dos dados coletados conforme metodologia e os resultados dos modelos de regressão linear generalizado.

No capítulo de Conclusão responde a questão de pesquisa e concluirá o objetivo geral da dissertação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido da seguinte forma: inicialmente apresenta-se um desenvolvimento histórico do terceiro setor e sua preocupação com o bem estar social. Em seguida classifica-o para demonstrar os diversos campos de atividades exercidas por este setor. Após a análise do terceiro setor, o objetivo é demonstrar a importância do investimento social privado para o crescimento das organizações sem fins lucrativos por meio das fundações privadas.

### 2.1 O TERCEIRO SETOR

A revolução associativa global citada por Salamon (1998) cresceu muito e ainda cresce dia a dia, pois a visão da sustentabilidade, dos direitos civis, da proteção ao meio ambiente e à melhoria da educação são pontos fortemente discutidos no século XXI. Ainda neste século as organizações sem fins lucrativos que estavam esquecidas, começam a ganhar autonomia. Para Salamon (1998), o crescimento deste fenômeno pode ser evidenciado em três origens distintas: a primeira “de baixo”, vinda da movimentação popular; “de fora”, por meio de diversas instituições públicas e privadas e “de cima” pela política governamental.

Segundo Salamon (1998), os governos conservadores de Margaret Thatcher e Ronald Reagan usaram as organizações sociais como estratégia para redução dos gastos sociais devido a crise de Estado que todos os países sofreram nos anos 90. Ainda, o mesmo autor (1998) classifica em quatro as crises que limitaram o poder do Estado e fizeram aumentar as organizações. A primeira crise, conhecida como a “crise do moderno bem estar social”, tinha um alto gasto social, que segundo Salamon (1998, p. 8) era um “governo sobrecarregado e super burocratizado que não seria capaz de realizar as amplas e diversificadas tarefas sociais que lhe estavam sendo designadas”, precisando, desta forma, de alguém para ajudar a controlar estes gastos e auxiliar o Estado na atribuição destas tarefas.

A segunda crise “de desenvolvimento” acompanhada pela crise do bem estar social, que aconteceu com o “choque do petróleo dos anos 70 e a recessão do início da década de 80”, mudou radicalmente as perspectivas dos países. Foi possível notar, neste caso, as limitações do Estado como agente de desenvolvimento e as

vantagens de envolver as instituições do terceiro setor. Outra crise que ocorreu concomitantemente foi a ambiental, que por sua vez estimulou muitas empresas privadas preocupadas com a destruição do meio ambiente e dos recursos naturais. Vários históricos da degradação do meio ambiente fizeram com que os cidadãos frustrados com o governo viessem a tomar suas próprias iniciativas.

E por fim, a crise do socialismo, caracterizado pela dissolução do sistema socialista. Os países começaram a adotar o capitalismo e a buscarem novas formas de satisfazerem as necessidades sociais e econômicas.

No Brasil, esta crise acarretou em grandes mudanças para o país. Crescia a importância da Publicização, em que os serviços sociais e científicos foram passados ao setor público não estatal (conhecido como terceiro setor). Bresser-Pereira e Grau (1999) definem com precisão esta expressão, são “públicas não estatais” porque são organizações “públicas” voltadas ao interesse social, e “não estatais” porque não fazem parte do Estado, não se utilizam de servidores públicos, nem de “políticos tradicionais”.

Para Bresser-Pereira e Grau (1999) a ideia era promover de forma competitiva os serviços sociais e científicos, parte financiamento pelo Estado e parte pelo setor privado. Sendo assim, o Estado poderia manter seu caráter social comprometendo-se com os direitos sociais, desenvolvimento da tecnologia e da ciência e proteção do patrimônio público cultural e ambiental sem possuir o monopólio.

Há três vantagens, segundo Bresser-Pereira e Grau (1999), para a inclusão do público não estatal. A primeira vantagem seria a pluralização da oferta de serviços sociais, que estimularia uma maior qualidade e eficiência nos serviços prestados, já que há uma tendência de maior dedicação, vocação e solidariedade nestas instituições, além da diminuição dos gastos públicos, pois há outras fontes de financiamento, inclusive o trabalho voluntário.

A segunda seria a flexibilização e a desburocratização da gestão social. Com as instituições públicas não estatais tem-se a possibilidade de oferecer serviços conforme os públicos envolvidos, além disso, com a autonomia financeira e administrativa, criam-se condições para uma organização menos piramidal e fragmentada. A terceira vantagem é a responsabilidade dos dirigentes e participantes da organização, a responsabilidade e o poder de utilizar adequadamente os recursos pertencem aos integrantes das entidades que deverão

utilizá-los para alcançar os objetivos propostos pela instituição (BRESSER-PEREIRA; GRAU, 1999).

Com o exposto, pode-se perceber que mudanças eram necessárias, e a implantação do público não estatal auxiliaria e tiraria do governo uma grande parte de suas responsabilidades e gastos. Assim, no final do século XX, o terceiro setor cresceu vertiginosamente, pois neste instante teve também um novo aliado – o Estado.

Apesar da proliferação do terceiro setor, o ensino e pesquisa na Administração receberam pouco incentivo no âmbito da ciência social, uma vez que a academia estava voltada a desvendar os aspectos e procedimentos organizacionais, mas mesmo assim, isso não impediu o crescimento acelerado das entidades sem fins lucrativos (FISCHER; FALCONER, 1998).

A expressão terceiro setor foi adequada porque neste momento surgiu uma nova forma de propriedade entre o privado e o estatal. O Brasil, para definir as atividades da sociedade civil, classificou os setores sociopolíticos em três. No primeiro setor estão as pessoas jurídicas de direito público interno e externo, sendo que, de acordo com o Código Civil Brasileiro, os direitos internos no art. 41 são: a União, os Estados, o Distrito Federal e os Territórios, os Municípios, as Autarquias, inclusive as Associações Públicas e demais entidades de caráter público constituído por lei, enquanto os direitos externos são os Estados Estrangeiros e todas as pessoas regidas pelo direito público internacional (art. 42) (BRASIL, 2002).

O segundo e terceiro setor estão no art. 44 do Código Civil Brasileiro (BRASIL, 2002), caracterizados como pessoas jurídicas de direito privado, estes sendo as associações, fundações, sociedades, organizações religiosas, partidos políticos e empresas individuais de responsabilidade limitada. Para distinguir em qual setor se enquadram, estão separadas entre “com” e “sem fins econômicos”. As sem fins econômicos seriam as associações, fundações, organizações religiosas e partidos políticos, classificados desta forma como terceiro setor. Coelho (2002) classificou e definiu estes setores conforme o Quadro 1.

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>ENTIDADES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Primeiro Setor</b>	Governo	Suas atividades têm como objetivo as necessidades sociais.
<b>Segundo Setor</b>	Mercado	Suas atividades envolvem troca de bens e serviços com o objetivo de produzir lucro.
<b>Terceiro Setor</b>	Instituições Sem Fins Lucrativos	Suas atividades são voltadas às necessidades coletivas, porém, seu objetivo não é produzir lucro.

**Quadro 1:** Classificação dos setores políticos.

Fonte: Adaptado de Coelho (2002, p. 40).

O Quadro 1 identifica o governo como o primeiro setor, responsável pela administração e gerenciamento dos bens públicos para atender as necessidades sociais; o segundo setor são as empresas privadas que visam o lucro; e por fim o terceiro setor, que é um elo entre o primeiro e o segundo, pois atende as necessidades sociais (primeiro) e é considerada uma entidade privada (segundo) por não ter vínculo com a Administração Pública, enfatizando a complementaridade existente entre as ações públicas e as privadas.

O Terceiro Setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais e não econômicos. Segundo Hudson (1999, p. 112) “a essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias”.

A sua definição foi complementada pelos elementos estruturais, descritos no Quadro 2, conforme Camargo e Leite (2005).

<b>Elementos definidores</b>	<b>Descrição dos elementos</b>
<b>Foco</b>	Bem-estar público e interesse comum
<b>Questões centrais</b>	Pobreza, desigualdade e exclusão social.
<b>Entidades participantes</b>	Empresas privadas, estado, organizações não governamentais e sociedade civil.
<b>Nível de atuação</b>	Comunitário e de base
<b>Tipos de ações</b>	Ações de caráter público e privado, associativo e voluntário.

**Quadro 2:** Elementos definidores do terceiro setor.

Fonte: Camargo e Leite (2005, p. 185).

Os elementos expostos enfatizam o objetivo das entidades sem fins lucrativos, que visam o bem estar social, desejando a minimização da pobreza e desigualdade, tendo o governo, as empresas privadas e os cidadãos como colaboradores.

As entidades sem fins lucrativos têm caráter assistencialista, visam à continuidade das práticas tradicionais da filantropia, caridade e cidadania e são concebidas e mantidas pela participação voluntária da população.

As características básicas do terceiro setor são a promoção do bem estar social para a coletividade, não ter fins lucrativos, adoção de uma personalidade jurídica (associação ou fundação), ser financiada pelo primeiro e/ou segundo setor ou por pessoas físicas, aplicação de resultados econômicos em fins sociais e possíveis isenções e imunidades fiscais.

A imunidade é a não obrigatoriedade de recolhimento de certos tributos, enquanto a isenção é a desobrigatoriedade do recolhimento de determinados tributos por tempo pré-estabelecido que são concedidos pelo país como uma tributação especial para o terceiro setor. Cabe também mencionar que há incentivos fiscais que são concedidos a terceiros que se relacionam com estas organizações sociais. Todavia, salienta-se que para a continuidade da imunidade ou isenção, as entidades sem fins lucrativos necessitam entregar algumas declarações ao fisco, estas conhecidas como obrigações acessórias, sendo que para isso as entidades devem possuir personalidade jurídica.

O terceiro setor é o conjunto de pessoas jurídicas de direito privado que não visam à obtenção de lucro. Todo valor financeiro gerado deve ser utilizado em ações em prol da sociedade. Sua relação entre Estado e as empresas privadas ajuda a cumprir de forma eficaz seus objetivos. Fernandes (2000, p. 27) o define como sendo um “composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental” e que mantém as práticas de caridade, filantropia e do mecenato.

O terceiro setor não visa o lucro, todas as suas ações são voltadas à ideologia filantrópica social utilizando-se de recursos públicos, empresariais e particulares, auxiliando nas necessidades básicas da sociedade que são deveres do Estado. O termo terceiro setor diferencia das organizações do setor privado e do setor público, segundo Hudson (1999, p. 11), “o traços comum entre todas as

organizações sem fins lucrativos é que seus valores são orientados por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam elas mesmas tomar providências nesse sentido”. O autor complementa que por não estarem sujeitas ao controle político direto, estas organizações possuem maior independência para determinar o seu próprio futuro.

A dependência administrativa e financeira, como já exposto, faz com que estas organizações tenham controle sobre os gastos para seus projetos sociais, tendo apenas que prestar contas ao Ministério Público anualmente, descentralizando o Estado da obrigação de gerenciar estas entidades.

Lima (2009, p. 60) delimita o conceito de terceiro setor sendo constituído por “[...] entidades que têm por objetivos o bem público ou de determinado grupo de pessoas; que desenvolvem atividades nos campos da assistência social, saúde, educação, cidadania, cultura e lazer”, visa em seu fim institucional o auxílio ao Estado, melhora na qualidade de vida e a otimização dos recursos com o objetivo de provocar mudanças na sociedade. O autor completa que as entidades são mantidas e ampliadas por doações:

[...] financeiras, materiais, tecnológicas e de recursos humanos, mensalidades, subvenções, e convênios com entidades públicas e privadas, não podendo, de forma alguma, seus diretores, conselheiros, sócios, instituidores, benfeitores ou equivalentes receber qualquer remuneração, por qualquer forma ou título, em razão das competências, funções ou atividades que lhes sejam atribuídas pelos respectivos atos constitutivos (LIMA, 2009, p. 60).

O conceito expresso por Lima (2009, p. 60) torna-se mais completo para expor a definição do que seria o terceiro setor. Resumidamente, “disse que é uma entidade sem fins econômicos ou lucrativos que tem como objetivo principal o bem estar social de toda a sociedade buscando melhoria na qualidade de vida dos cidadãos”.

O terceiro setor é conhecido por diversas denominações na área acadêmica e no mercado, tais como organizações sem fins lucrativos, organizações não governamentais, OSCIP's, organizações sociais, institutos, fundações, associações, entre outras. Essas denominações referem-se à entidade de natureza privada sem fins lucrativos, mas sobre o aspecto jurídico, só poderão ser associações ou fundações. No entanto, estas podem pleitear um determinado título ou qualificação



junto ao Poder Público visando alguns benefícios (MELO, 2008), todavia, em nenhum instante deixam de serem associações ou fundações.

As características das associações e fundações, de acordo com Amorim (2011), mostram diferenças principalmente nas suas finalidades e constituição de patrimônio, conforme Quadro 3.

<b>ASSOCIAÇÃO</b> <b>(art. 53 a 61 do Código Civil)</b>	<b>FUNDAÇÃO</b> <b>(art. 62 a 69 do Código Civil)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalidades são dadas pelos associados.</li> <li>- Os fins podem ser alterados pelos associados;</li> <li>- As deliberações / resoluções são livres.</li> <li>- O Patrimônio é formado por contribuições de seus associados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os fins, os meios próprios e os interesses são estabelecidos pelo fundador.</li> <li>- Os fins são perenes e imutáveis.</li> <li>- O Patrimônio é fornecido pelo instituidor.</li> <li>- As resoluções são delimitadas pelo instituidor.</li> </ul>

**Quadro 3:** Características das associações e fundações.

Fonte: Amorim (2011, p. 55).

Uma associação é um conjunto de pessoas que se organizam para fins não econômicos (BRASIL, 2002). Podendo realizar atividades que gerem receitas, desde que estejam previstas expressamente no estatuto e sejam revertidas integralmente em prol do seu objeto social. A associação deve determinar em seu Estatuto qual é o seu objetivo, que pode ser de ordem artística, beneficente, científica, desportiva, literária, política ou recreativa (BARBOSA, 2003). Sua finalidade pode ser voltada a uma comunidade específica e grupo seletivo, ou atender a comunidades sem especificações.

A documentação exigida por lei é o registro do Estatuto Social e das atas de Constituição no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas. Estes documentos são necessários para sua simples existência e para que exerçam suas atividades. É preciso também o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), cadastros federais, estaduais e municipais, que podem, inclusive, possibilitar a associação a solicitar benefícios, como a isenção de alguns impostos (GRAZZIOLI, 2011).

O Estatuto da associação deverá definir a composição e funcionamento dos órgãos administrativos e deliberativos, sendo este representado pela Assembleia Geral, além disso, definirá os fins da entidade. É importante ressaltar que o controle principal das atividades e contas da instituição é feito pelos associados por meio da Assembleia Geral, principal responsável pelo acautelamento da associação.

O outro meio jurídico de se constituir uma organização sem fins lucrativos é por meio de fundações. Segundo Grazioli (2011, p. 48), são “entes jurídicos que

têm como fator preponderante o patrimônio”. Esse patrimônio deve ser formado por bens livres legalmente, além de ser suficiente para manter a instituição. Sua finalidade é estipulada pelo seu instituidor.

A fundação pode ser constituída por escritura pública ou testamento, sendo o último mais raro. Pela lei, as fundações só podem ter fins religiosos, culturais, morais e de assistência. A sua administração é composta, no mínimo, por dois órgãos: deliberativo, denominado conselho curador; e executivo, denominado Diretoria Executiva ou Superintendência, entre outras denominações.

Enquanto as associações são organizadas para um determinado fim, a fundação é caracterizada pela organização de seu patrimônio para um determinado objetivo. Outra diferença ocorre no objeto, enquanto nas fundações o objeto instituído pelo fundador não pode ser alterado, na associação isso pode acontecer conforme determinação dos associados.

#### 2.1.1 CLASSIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES DO TERCEIRO SETOR

O terceiro setor pode atuar em diversos campos desenvolvendo atividades variadas. Salamon e Anheier (1999) desenvolveram um trabalho na Universidade de Johns Hopkins, atualmente conhecido como *International Classification of Non – Profit Organizations* (ICNPO), sobre os grupos e subgrupos possíveis no terceiro setor. Segundo os autores, são classificados em doze grupos e em 30 subgrupos.

Esta classificação tem sido aplicada pela maioria dos pesquisadores e representantes do terceiro setor com o propósito de serem comparados com outros estudos (AMORIM, 2011; SALAMON; ANHEIER, 1999; VILANOVA, 2004). Estes grupos mostram que o terceiro setor pode atuar em quase todas as atividades existentes e, que cada grupo possui característica única, conforme Quadro 4.

GRUPOS	ATIVIDADES
<b>GRUPO 1: CULTURA E RECREAÇÃO</b> 1100 Cultura e artes 1200 Esportes 1300 Outras em recreação e clubes sociais	Esportes, artes, museus, zoológicos, recreações, clubes sociais.
<b>GRUPO 2: EDUCAÇÃO E PESQUISA</b> 2100 Educação fundamental e média 2200 Educação superior 2300 Outras em educação 2400 Pesquisa	Escolas e Educação Superior, Treinamento Vocacional.
<b>GRUPO 3: SAÚDE</b> 3100 Hospitais e clínicas de reabilitação 3200 Casas de saúde 3300 Saúde mental e intervenção em crises 3400 Outras em saúde	Hospitais, reabilitação, asilos, saúde mental. Saúde pública, educação sanitária.
<b>GRUPO 4: SERVIÇOS SOCIAIS</b> 4100 Assistência social 4200 Emergência e amparo 4300 Auxílio à renda e ao sustento	Bem estar da criança, serviços para jovens, famílias, idosos e deficientes. Ajuda de emergência, complementação de rendimentos, assistência material.
<b>GRUPO 5: MEIO AMBIENTE</b> 5100 Meio ambiente 5200 Proteção à vida animal	Conservação de recursos naturais, controle da poluição. Proteção e bem estar dos animais, vida selvagem e preservação de ambientes rurais.
<b>GRUPO 6: DESENVOLVIMENTO E MORADIA</b> 6100 Desenvolvimento social, Econômico e comunitário 6200 Moradia 6300 Emprego e treinamento	Desenvolvimento econômico, social e comunitário. Habitação. Emprego e treinamento.
<b>GRUPO 7: SERVIÇOS LEGAIS, DEFESA DE DIREITOS CIVIS E ORGANIZAÇÕES POLÍTICAS</b> 7100 Organizações cívicas e de defesa de direitos civis 7200 Serviços legais 7300 Organizações políticas	Organizações de direito, minorias étnicas, associações civis. Serviços legais, prevenção do crime, reabilitação de delinquentes, apoio às vítimas. Partidos Políticos.
<b>GRUPO 8: INTERMEDIÁRIAS FILANTRÓPICAS E DE PROMOÇÃO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS</b> 8100 Fundações financiadoras 8200 Outras intermediárias e de promoção do voluntariado	Grupos econômicos de concessão de recursos, organizações de captação de recursos. Organizações de intermediários.
<b>GRUPO 9: INTERNACIONAL</b> 9100 Atividades internacionais	Programas de intercâmbio, assistência de desenvolvimento, amparo a desastres. Direitos humanos e organizações pacifistas.
<b>GRUPO 10: RELIGIÃO</b> 10100 Associações e congregações religiosas.	Organizações religiosas.
<b>GRUPO 11: ASSOCIAÇÕES PROFISSIONAIS DE CLASSES E SINDICATOS</b> 11100 Organizações empresariais e patronais 11200 Associações profissionais 11300 Organizações sindicais	Organizações de empregados, sindicatos, associações profissionais.
<b>GRUPO 12: NÃO CLASSIFICADO EM OUTRO GRUPO</b>	Não classificada anteriormente

**QUADRO 4:** Grupos e subgrupos da Classificação Internacional das Organizações sem Fins Lucrativos (ICNPO).

Fonte: Adaptado de Salamon e Anheier, (1999)

A reforma do aparato do Estado nos anos 90, que definiu suas funções, foi o marco para uma nova visão das organizações sociais, passando a ter o terceiro

setor como responsável pelas ações sociais e científicas. Segundo Olak e Nascimento(2008), nesse instante surgiram cinco categorias que compõem este novo setor no Brasil, conforme apresentado no Quadro 5.

<b>Categoria</b>	<b>Principais Características</b>
1. Associações	São organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses comuns ou mútuos. Estão voltadas para seus membros, compreendendo uma grande variedade de objetivos e atividades, tais como recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais (member-serving organizations).
2. Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade	São organizações voltadas para seus clientes na promoção de assistência social (abrigos, orfanatos, centros para indigentes, distribuição de roupa e comida etc.) e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação (colégios religiosos, universidades e hospitais religiosos). Também se inclui nessa categoria a filantropia empresarial. Embora essas organizações sejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, o que as diferencia daquelas são seus valores intrínsecos de altruísmo, boa vontade e serviço à comunidade.
3. Organizações não governamentais (ONGs)	Como no caso das associações, são organizações comprometidas com a sociedade civil, movimentos sociais e transformação social. Embora também estejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, diferenciam-se das associações por estarem, sobretudo, orientadas para "terceiros" grupos, ou seja, para objetivos externos aos membros que as compõem. Também se diferenciam das organizações filantrópicas - e isto é questão de honra para as ONGs - por não exercerem qualquer tipo de prática de caridade, o que seria contrário à sua ideia de construção de autonomia, igualdade e participação dos grupos populares.
4. Fundações Privadas	É uma categoria de conotação essencialmente legal. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil Brasileiro, pelo instituidor, que, através de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado.
5. Organizações Sociais	Trata-se de um modelo de organização pública não estatal destinado a absorver atividades publicizáveis (áreas de educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica) mediante qualificação específica. É uma forma de propriedade pública não estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativo orientadas para o atendimento do interesse público.

**QUADRO 5:** Principais Categorias do Terceiro Setor no Brasil.

Fonte: Olak e Nascimento (2008, p.13).

Das cinco categorias citadas no Quadro 5, a categoria “Fundações Privadas” será a estudada nesta dissertação, categoria esta que engloba as empresas. É preciso salientar que além dessas classificações, as entidades, para terem credibilidade, precisam ser transparentes em seus atos. Uma forma de se conseguir tal transparência é divulgando a todos suas demonstrações financeiras.

De acordo com Assis, Mello e Slomski (2006, p. 60), “a transparência para o terceiro setor é fator determinante da sua sobrevivência, é preciso que estas

entidades prestem contas dos seus atos aos investidores sociais”. Utiliza-se para isso, os relatórios anuais compartilhando o balanço patrimonial e demonstração do superávit ou déficit do exercício, sendo estas algumas das demonstrações financeiras para as entidades sem fins lucrativos como meio de prestação de contas.

O conceito de cidadania empresarial, ou mesmo responsabilidade social empresarial, criou o comportamento nas empresas de investir em projetos sociais, seja por apoiar as entidades sem fins lucrativos, ou por meio da criação de instituições filantrópicas ou fundações privadas.

Para Vilanova (2004), esse comportamento tem duas óticas: na primeira, as fundações são o braço social da empresa. Apesar de evidenciar a sua imagem, a preocupação principal é com a responsabilidade social. Enquanto na segunda, as fundações não são consideradas entidades do terceiro setor, pois a empresa instituidora controla toda a entidade, sendo considerada por muitos como um “investimento estratégico para a formação da imagem institucional positiva e para fortalecer mercados consumidores futuros” (VILANOVA; 2004, p. 37). Essa não será a discussão deste trabalho, todas as fundações constituídas por empresas serão consideradas como terceiro setor nesta dissertação.

### 2.1.2 FUNDAÇÕES PRIVADAS

A palavra fundação deriva do latim *fundare*, que segundo Grazzioli (2011, p. 39), significa manter, construir, estabelecer. Uma fundação é uma “modalidade de pessoa jurídica de direito privado, constituída a partir de um patrimônio que recebe personalidade jurídica com atuação em finalidades definidas pela lei”. As fundações podem ser constituída pelo Estado, por pessoa física ou jurídica, conhecidas como públicas ou privadas, mas em qualquer um dos casos, o patrimônio doado será para um objetivo específico instituído em estatuto.

As fundações possuem uma gama de natureza que, de acordo com Grazzioli e Rafael (2009), podem ser classificadas em nove espécies diferentes, conforme apresentado no Quadro 6.

<b>1. Fundação instituída pelo Poder Público com personalidade jurídica de direito público.</b>	Denominada de fundação autárquica, segue as mesmas regras para as autarquias, nascida e regulamentada por lei, não necessitando de escritura e sendo controladas pelo poder legislativo com auxílio do tribunal de contas.
<b>2. Fundação instituída pelo Poder Público com personalidade jurídica de direito privado.</b>	As fundações Paraestatais têm como objetivo os interesses públicos, sendo autorizadas a prestar serviços e atividades de interesse coletivo ou público, como a educação, pesquisa científica e cultura.
<b>3. Fundação instituída por pessoas naturais ou jurídicas de direito privado com personalidade jurídica de direito privado.</b>	Instituída por uma ou mais pessoas físicas, podendo ser por ato <i>inter vivos</i> por meio de escritura pública, fiscalizados pelo Ministério Público, ou por ato <i>causa mortis</i> por meio de testamento.
<b>4. Fundação instituída por partido político com personalidade jurídica de direito privado.</b>	Instituída por partidos políticos, têm como objetivo assegurar a autenticidade do sistema representativo, defender os direitos dos cidadãos e manter o regime democrático. Estão restritas às atividades de pesquisa, educação e doutrina política no âmbito nacional.
<b>5. Fundação instituída por pessoas naturais ou jurídicas de direito privado de apoio às instituições de ensino superior, de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico.</b>	Essas fundações têm como objetivo auxiliar no fomento do ensino, do desenvolvimento tecnológico, da pesquisa e da extensão contribuindo para a academia pública, sendo instituídas por pessoas físicas ou jurídicas. As fundações de apoio não recebem verba pública, gerando sua própria receita, que deve ser investida na própria entidade.
<b>6. Fundação instituída por pessoas naturais ou jurídicas de direito privado, de previdência privada ou complementar</b>	Fundações regidas pela Lei complementar nº 109/2001, são classificadas como entidades fechadas. Seu objetivo é administrar e executar planos de benefícios previdenciários atuando de forma complementar ao regime de previdência social do país.
<b>7. Fundação instituída por pessoas naturais ou jurídicas de direito privado, temporária ou permanente.</b>	Fundações com prazo temporário ou determinado, ou seja, a fundação ao cumprir seu objetivo e missão, a mesma é extinta.
<b>8. Fundação instituída por pessoas naturais ou jurídicas de direito privado, aberta ou fechada.</b>	Após sua instituição, qualquer pessoa pode desfrutar de sua finalidade. Caso as finalidades da fundação sejam para um grupo específico ou para funcionários de uma determinada empresa, será denominada de fundação fechada.
<b>9. Fundação instituída por pessoas naturais ou jurídicas de direito privado, familiar ou empresarial.</b>	Instituída por empresas ou famílias de posse de muitos recursos, normalmente para cunho filantrópico-assistencial, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento social. Se difere das outras, pois os dirigentes são de um grupo específico de pessoas de uma família ou empresa.

**Quadro 6:** Classificação das fundações Privadas.

Fonte: Adaptado Grazioli e Rafael (2009, p. 44).

Essa classificação ajuda a dividir melhor as inúmeras fundações existentes, sendo idênticas por lei. As fundações que serão analisadas nesta pesquisa são aquelas instituídas por pessoas naturais ou jurídicas de direito privado, familiar ou empresarial, sendo o foco direcionado às Fundações Empresariais, que são formadas por uma ou mais empresas. Sua personalidade jurídica, seu patrimônio,

sua constituição, seu estatuto, sua administração e sua extinção seguem as mesmas regras.

Como mencionado anteriormente, a personalidade jurídica de uma fundação é a pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, podendo ser constituída pelo Poder Público com direito público (não sendo esta considerada como terceiro setor) ou privado e por pessoa física ou jurídica, nesse caso apenas com direito privado. Para sua criação é necessário um patrimônio personalizado, com uma destinação específica, lembrando que no caso de pessoa física, esse patrimônio não pode ultrapassar 50% de todos os seus bens livres, ou seja, o doador não poderá oferecer como bem a uma fundação sua própria moradia.

Paralelamente, tem-se outro fator importante a sua destinação: qual será a finalidade da fundação, pois conforme Código Civil artigo 62, parágrafo único, uma “fundação somente poderá constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência”, mas Grazzioli e Rafael (2009) mostram um equívoco na lei em que os Enunciados nº 8 e 9 do Conselho de Justiça Federal acrescentam outras finalidades, sendo que os autores concluem que as fundações podem ter qualquer tipo de atividade desde que seja de interesse social, como: assistência social, cidadania, educação, ecologia, política, proteção dos animais, saúde, dentre outras. Então, as fundações podem ser constituídas para qualquer finalidade, desde que seja de interesse coletivo e do bem estar social.

Os bens e a finalidade da instituição das fundações podem ser estabelecidos por ato *inter vivos* ou por ato *causa mortis*, levando-se em conta que o ato *inter vivos* acontece por meio de escritura pública que reconhece a fundação como pessoa jurídica, com documento público lavrado no cartório de nota. Além disso, é necessária a elaboração e registro do estatuto da fundação contendo seus bens livres, especificações das finalidades pelo instituidor, um conselho curador e uma diretoria executiva. O estatuto deverá conter a denominação, fins, sigla e sede; o patrimônio e a forma que será gerida; a forma de administrar com a inserção do conselho curador e diretoria executiva; forma de eleição para os órgãos diretores; indicação dos representantes ativos, passivos, judicial e extrajudicial; previsão de eventual reforma estatutária e disposições transitórias (GRAZZIOLI; RAFAEL, 2009). Após a montagem do Estatuto, ele deverá ser aprovado pelo Ministério Público e registrado no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas para adquirir personalidade.

O ato *causa mortis* é instituído pelo testamento, podendo ser feito por qualquer pessoa com plena capacidade civil ao ser redigido o testamento, após sua morte será feita a vontade do testador por uma terceira pessoa a sua escolha, ou na falta, pelo Ministério Público. No caso do testamento é dispensável a criação do estatuto.

A administração das fundações é composta por órgãos e por pessoas relacionadas à fundação e seu controle é feito pelo Ministério Público. Devem constar no estatuto, os órgãos internos, as respectivas atribuições dos cargos e a forma como são eleitos e destituídos. Normalmente, as fundações possuem um órgão de comando superior conhecido como conselho curador e um órgão de gestão geral denominado diretoria executiva. Também é importante a existência de um conselho fiscal para auxiliar na análise das contas e da gestão da fundação (GRAZZIOLI, 2011).

O conselho curador é o órgão soberano da fundação, exercendo a alta administração, “a implementação da política institucional, a fiscalização da gestão, o controle interno”, para garantir uma atuação eficiente (GRAZZIOLI, 2011, p. 77). A diretoria executiva é uma exigência do estatuto social, possuindo um capítulo específico e é responsável pela execução da gestão da entidade. O conselho fiscal é um órgão facultativo, mas de absoluta relevância na estrutura das fundações privadas, pois tem por finalidade assessorar o conselho curador na verificação das contas da fundação.

Há três formas de extinção de uma fundação: quando esta exerce atividade ilícita, violando a ordem pública; por tornar impossível sua manutenção devido à falta de recursos, má administração e por descumprimento da sua finalidade e por prazo determinado em estatuto, sendo que o Ministério Público intervirá em todas as formas. O patrimônio residual não poderá voltar a seus instituidores, devendo ser passado para outra fundação com a mesma finalidade, ou para o poder público.

As fundações podem utilizar três fontes principais de recursos: as disponibilizadas pelo governo; por rendas geradas pela própria fundação por meio de receitas de serviços ou vendas e por doações captadas de indivíduos ou instituições. Muitas fundações empresariais possuem grande dependência da empresa instituidora sendo que, neste caso, a maioria dos projetos e programas instituídos pelas fundações são exclusivamente administrados pelas empresas. Esta



aplicação de recursos da empresa no social é denominada de investimento social privado.

### 2.1.3 INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

Com as novas mudanças mundiais, a internacionalização da economia e a abertura de um mercado global tornaram as empresas mais competitivas, buscando neste momento não apenas valor, mas competência, oportunidade de crescimento, agilidade, eficiência e inovação junto à tecnologia. Observou-se também que as organizações empresariais deveriam assumir um papel importante dentro da sociedade promovendo a transparência e ética, portanto, 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 um aspecto de evolução da empresa, classificando-a em três estágios:

- a) A empresa apenas como negócio, interessada no investidor, com uma visão mais imediata e financeira do retorno do seu capital;
- b) A empresa como uma organização social que integra o interesse de todos os 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 empresa no estágio empresa-cidadã se preocupa com a transformação do ambiente social visando não somente os resultados financeiros, mas também o econômico, avaliando suas contribuições aos problemas sociais. Essas empresas atuam de uma nova forma e adotam dois modelos para disponibilizarem recursos sociais. O primeiro cria dentro da própria empresa uma área responsável pelo Investimento Social Privado (ISP), ou cria fundações ou institutos em prol do desenvolvimento e transformação social (MINDLIN, 2009).

Para as organizações empresariais, sua reputação estará sempre vulnerável quando qualquer perda de responsabilidade social for 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 e contribuindo para melhorar a qualidade de vida da comunidade, sendo que os investimentos sociais da empresa estão relacionados aos bens e serviços que produzem.

Conforme Rico (2004), nos Estados Unidos, 68% dos jovens optariam por trabalhar em empresas que tivessem alguma ação social e 76% dos consumidores preferem produtos que estejam envolvidos com algum projeto social, concluindo que se trata de uma questão estratégica para a empresa investir na área social, pois a responsabilidade social tende a oferecer diferenciais competitivos para estas empresas, uma vez que sua imagem fica valorizada, aumenta a motivação dos funcionários e atrai um número maior de parcerias para colaborarem com as causas sociais. Ashley, Coutinho e Tomei (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;
- E uma diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente.

No Brasil, o Instituto Ethos elaborou uma pesquisa em 2006 e 2007 sobre a percepção do consumidor brasileiro e o resultado mostrou que 77% da população entrevistada tem interesse em saber se a empresa é socialmente responsável e concluiu 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.

Segundo Marino (2003), Schommer e Fischer (1999) e Schommer (2000), 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 com os direitos e deveres que a empresa tem com seus *stakeholders*, ligados à ética e transparência empresarial. Schommer (2000, p. 147) 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”, completando 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).

A relação empresa/sociedade tem uma longa história e seus investimentos tiveram uma motivação em cada época da história. Pereira (2007), definiu três períodos históricos da evolução do investimento empresarial como apresentado no Quadro 7.

ATÉ DÉCADA DE 1930	DÉCADA DE 1930 A 1980	A PARTIR DA DÉCADA DE 1980
<p>Ações personalizadas na figura do empresário com grande motivação religiosa (como “favor”), sem destaque para a empresa;</p> <p>Constituição de vilas operárias, creches, hospitais e outros equipamentos para uso dos operários;</p> <p>Ausência da regulamentação estatal;</p> <p>Empresas de limitado alcance territorial.</p>	<p>Surgimento dos direitos trabalhistas e pressão dos sindicatos;</p> <p>Constituição de serviço social da indústria e comércio (SESI, SESC, SENAC), com regulação do Estado como política pública;</p> <p>Orientações da Igreja para a ação social dos empresários;</p> <p>Atividades começam a atingir a população em geral;</p> <p>O papel político do empresário é considerado como promoção da livre-iniciativa contra o socialismo.</p>	<p>Retração da regulação do Estado sobre as ações sociais;</p> <p>Multiplicação das instituições empresariais para ação social (fundações, institutos);</p> <p>Utilização de uma linguagem própria (menções à participação, cidadania, responsabilidade), como parte do marketing empresarial;</p> <p>Ações desvinculam-se da exclusividade da esfera do trabalho e atingem a população como um todo;</p> <p>Início das certificações, prêmios e normas privadas, bem como o balanço social;</p> <p>As ações sociais passam a se organizar segundo uma lógica territorial própria, em pontos selecionados e com duração determinada (verticalidade);</p> <p>A ação social das empresas se intensifica territorialmente na região concentrada;</p> <p>O papel político se dá não mais em oposição ao socialismo, mas como garantia de legitimidade para a ação política das empresas.</p>

**Quadro 7:** Periodização: A ação social das empresas no Brasil.

Fonte: Pereira, (2007, p. 11).

O primeiro período foi marcado pela industrialização e urbanização acelerada no país. Por volta de 1890, foram construídas as vilas operárias no Brasil, em que a estratégia dos donos de indústria era concentrar os trabalhadores próximos às fábricas, pois desta forma seria possível tê-los sobre controle total, recebendo nas vilas serviços básicos para sobrevivência, tais como moradia, serviço comercial, escola, dentre outros. Os operários não tinham direitos, nem poder de decisão sobre o horário de se recolherem, onde comprar ou até mesmo que religião seguir. Este período foi marcado pelo paternalismo, o qual procurava estabelecer a ideia de família com o consenso desejado dos patrões (PEREIRA, 2007).

Apesar de se destacar como caridade a oferta “voluntária” dos patrões por moradia e bem estar não acontecia, os donos das indústrias lidavam de forma autoritária com seus operários, que viviam em extrema miséria. Muitos começaram a se revoltar criando manifestações e greves, e neste instante, o Estado impôs algumas normas para organizar o setor, mas os industriais não aceitaram muito bem essa intervenção do Estado em “seus negócios”. Começou assim a transição para o segundo período.

Para Pereira (2007), as leis trabalhistas permitiram o fim das vilas operárias. Existiu uma mudança racional devido ao “crescimento urbano e a expansão do capitalismo no Brasil” (PEREIRA, 2007, p.15) e o Estado se tornou agente promotor das modernizações no país. O segundo período foi marcado pelo crescimento das redes de transporte e de comunicação, o que possibilitou a presença do Estado em todo o território brasileiro. A partir de 1930 os empresários perceberam que as vilas operárias não eram viáveis e começaram a entrar em consenso com o Estado para a criação de atos normativos. Neste período, foram implantadas leis trabalhistas com o poder político dos empresários garantindo seus interesses. Além disso, o tripé ciência, religião e luta contra o comunismo orientou o processo de modernização do país.

Na religião, com base na igreja católica e protestante, os fundamentos teóricos e morais conhecidos atualmente como responsabilidade social das empresas tiveram um maior engajamento, além disso, a igreja iniciou os primeiros atos de caridade (PEREIRA, 2007). A luta pelo comunismo também ajudou no desenvolvimento da assistência às comunidades carentes, e foi na ideia de igualdade para todos que os empresários se viram obrigados a mudar e em 1945, o

Conselho Nacional da Indústria (CNI) e a Confederação Nacional do Comércio (CNC), divulgaram a “Carta da Paz Social” que “defendia a cooperação entre as classes e destas com o governo visando ao desenvolvimento econômico e a paz social” (REGO, 2002, p. 11).

A construção desta “paz social” veio por meio da criação, pelas empresas, de órgãos como SENAI, SESI, SESC e SENAC, capazes de atender às necessidades básicas dos trabalhadores e mesmo dos donos de empresas que utilizavam esses órgãos para capacitarem seus operários (PEREIRA, 2007).

E por fim, na ciência, houve um aumento de pesquisa científica em prol da sociedade com o surgimento do Fordismo e Taylorismo nos EUA, num contexto científico favorecendo a região com maior concentração de indústrias.

Foi a partir daí que surgem as instituições criadas por decreto governamental, mas gerenciadas pelos empresários [...]. Trata-se de um exemplo claro de solidariedade institucional, uma vez que a regulação estatal possibilitou a criação dos serviços sociais e de ensino da indústria e do comércio. (PEREIRA, 2007, p. 24).

O segundo período da responsabilidade social das empresas foi marcado pela luta para manter o capitalismo; a religião como fonte de caridade; a necessidade dos empresários de colaborar com o Estado e com a Igreja; pelos projetos científicos de Ford e Taylor na utilização de métodos mecanizados na indústria e pela criação do conhecido sistema S, como o SENAI, que possibilitou capacitar os operários (PEREIRA, 2007).

O Terceiro período começou no momento em que o Estado definiu uma nova estratégia: a reforma do aparato estatal. Neste instante o mercado passou a viver por conta própria e a globalização fez com que as empresas se sentissem pressionadas a inovar e buscar novas formas de fidelizar seus clientes utilizando o marketing social. As organizações passaram a criar órgãos internos, normalmente ligados ao departamento de marketing para promover o bem estar social das comunidades, ou mesmo a constituição de fundações ou instituições na promoção de suas próprias ações sociais.

Um dos indicadores das mudanças ocorridas no período foi a criação de órgãos que visaram a responsabilidade social empresarial (RSE). A primeira surgiu em 1993 nos Estados Unidos, a *Business for Social Responsibility* (BSR), que teve como objetivo apoiar empresas norte-americanas e transnacionais associadas, de

forma a torná-las responsáveis socialmente por meio de treinamentos, consultorias e ferramentas (MARINO, 2003). No Brasil, cinco anos depois foi fundado o Instituto Ethos de responsabilidade social com base na BSR, cujo objetivo é “influenciar e oferecer ferramentas de gestão que busquem a melhoria da qualidade das relações da empresa com seus colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade e com o poder público” (MARINO, 2003, p. 24).

Em 1995 foi institucionalizado o Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (GIFE). A GIFE é uma rede sem fins lucrativos que reúne organizações de origem familiar, independente, empresarial e comunitária que investem em projetos públicos. Sua missão é aperfeiçoar e difundir os conceitos e práticas sobre o uso de recursos privados para o desenvolvimento social, tendo como objetivo contribuir para a “promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica dos investidores sociais privados” (GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE, 2012). Essas são as principais organizações que surgiram para fornecer diretrizes às empresas.

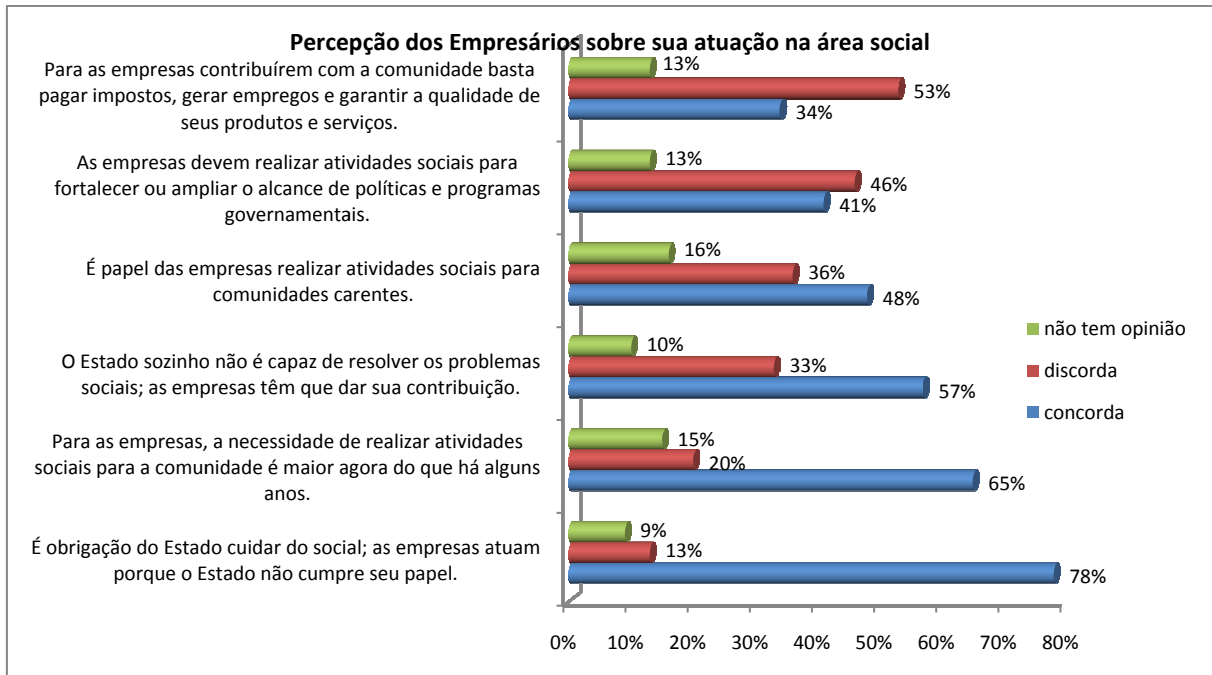
O investimento social privado é um investimento que as empresas realizam para implantarem projetos e programas sociais, para o GIFE (2012), o investimento social privado é “o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais 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 que as empresas demonstrem a legitimidade de serem vistas como boas cidadãs corporativas. Para Milani Filho (2008, p. 91) o conceito de investimento social privado apresenta diferentes interpretações, “mas é caracterizado, basicamente, pela transferência voluntária de recursos de empresas privadas para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público”.

Os ISPs estão preocupados com os resultados alcançados nos projetos sociais patrocinados tanto por pessoa física quanto jurídica, mas o intuito desta dissertação são os investimentos sociais feitos por organizações empresariais por meio de suas fundações. Há diversas motivações que levam as empresas a adotarem o ISP e, segundo Ventura (2003), as motivações se enquadram em três aspectos distintos:

- Aspecto coercitivo, as organizações mais fortes no mercado forçam as empresas da mesma cadeia produtiva a adotarem práticas similares impondo ações de âmbito da Responsabilidade Social Empresarial
- Aspecto mimético, na tentativa de se livrar das incertezas ambientais, as organizações copiam práticas que julguem ser de ponta;
- Aspecto normativo, a sociedade cobra das empresas uma postura mais responsável e cidadã, desta forma os gerentes se conscientizam em fazer ações organizacionais convergirem com ações responsáveis, divulgando e ampliando o movimento da responsabilidade social que leva em conta os seus *stakeholders*.

Percebe-se que as empresas cada vez mais estão sendo pressionadas por órgãos estatais (incentivos fiscais), pelos clientes (fidelidade), por fornecedores (ética), por acionistas (transparência), pelos funcionários (motivação), pelos dirigentes (popularidade), pela sociedade (melhoria da imagem), ou seja, todos os *stakeholders* que buscam nas empresas transparência no sentido de atender às expectativas da sociedade mantendo coerência entre o discurso, a prática institucional e a ética nos negócios, que por sua vez visam respeitar “os direitos, os valores e os interesses de todos os indivíduos” afetados ou não pela entidade (RICO, 2004, p. 76).

Apesar dos estudos evidenciarem os motivos que levam os proprietários de empresas a investirem no social, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, realizou em 2006 uma pesquisa sobre a iniciativa privada e o espírito público, que avaliou a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil, a qual trouxe a percepção dos empresários sobre sua atuação, conforme a Figura 2.



**Figura 2:** Percepção dos empresários sobre sua atuação na área social.

Fonte: INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA (2006, p. 31-32).

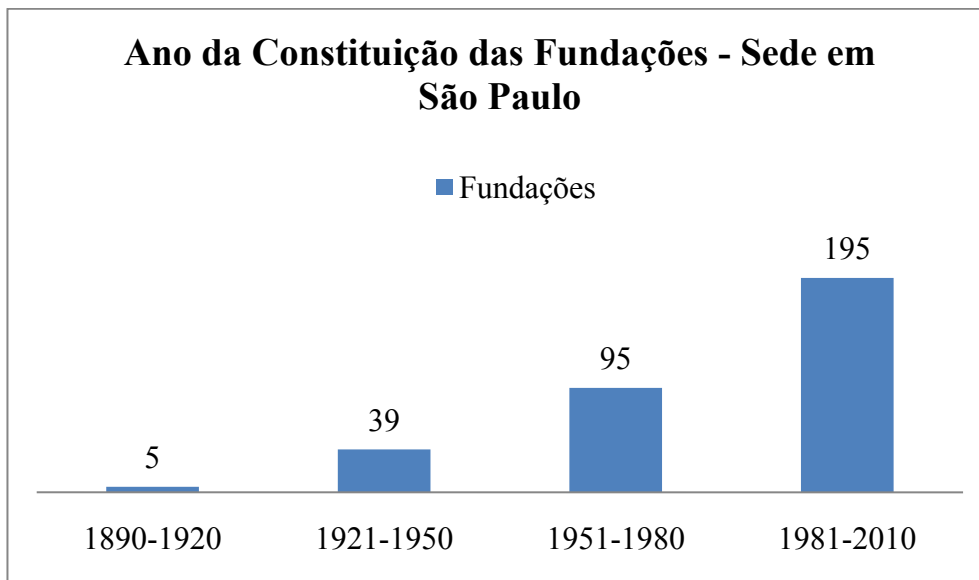
Dos empresários entrevistados, 78% afirmaram que é obrigação do estado cuidar da sociedade, mas que as empresas atuam porque o Estado não cumpre com o seu papel; 65% também concluíram que é maior a necessidade de se realizar atividades sociais para a comunidade; apenas 48% concordaram sobre o papel das empresas em realizar atividades sociais para as comunidades e opinaram que é obrigação do Estado agir em prol da sociedade; enquanto 57% concordaram que o Estado sozinho não consegue resolver os problemas sociais.

É difícil mensurar a ocorrência das primeiras iniciativas de ISP no Brasil. De acordo com dados publicados no censo do GIFE (2010), a primeira fundação a se associar foi a Fundação José Silveira, fundada em 1937. O GIFE conta atualmente com 143 associados, dentre esses 73 são fundações e instituições empresariais.

O último censo publicado em 2010 pela instituição (GIFE, 2010) contava com 134 associados que investiram 1,9 bilhão no ano de 2009 em diferentes áreas sociais, culturais e ambientais, sendo que a origem de 1,42 bilhão dos investimentos sociais privados veio de corporações, fundações e associações empresariais. É interessante ressaltar que mais da metade (54%) dos 102 associados respondentes não fazem uso de incentivos fiscais.



No Estado de São Paulo as fundações privadas são numerosas: na capital existem 334 fundações e no interior do Estado 574, totalizando só em São Paulo 908 fundações privadas, nota-se que na figura 3 constam as fundações da capital de São Paulo e o ano de sua constituição.



**Figura 3:** Ano da constituição das fundações com sede na capital de São Paulo.  
Fonte: Do autor.

A Figura 3 mostra que a maior parte das fundações foi constituída após 1980, justamente quando a reforma do Estado foi implantada. Portanto, conclui-se que o investimento social privado é um investimento de longo prazo para as entidades, pois proporciona benefícios estratégicos tanto na obtenção de lucro, quanto na melhoria da marca empresarial, mas também se fundamenta no caminho do bem estar social.

Além disso, as empresas podem usufruir de incentivos fiscais que são usados pela política econômica do País para facilitar a arrecadação de recursos em prol de instituições que prestam algum tipo de serviço de caráter assistencialista, ou seja, trata-se de 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 bastante discutido nos últimos anos, principalmente depois da crise dos Estados nos anos 80, por isso seu conceito muitas vezes está relacionado ao Estado. A reforma do Estado nos anos 90, que descentralizou o poder e criou a privatização e publicização, queria, na verdade, criticar a falta de governança nos países. De acordo com Bento (2003), a governança seria 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 utilizou a expressão “governança” para designar o ato de governar os homens (SATHLER, 2008; SILVA, 2010). Sathler (2008) considera governança um conceito multidisciplinar que:

[...] carrega em si fundamentos comuns que permitem sua compreensão com mais clareza em meio às especificidades dos campos de conhecimento diferenciados. [...] As diferentes aplicações explicitadas da expressão governança demonstram como a mesma palavra, ainda que usada em contextos e tipos de organizações diversas, carrega fundamentos que permitem sua compreensão dentro de uma lógica comum de institucionalização dos mecanismos estabelecidos para o exercício do poder e articulação das relações (SATHLER, 2008, p. 32).

A governança pode ser considerada como o ato de praticar a melhor conduta de gestão para a tomada de decisão, ou como Mello (2006, p. 9) afirma, é a “maneira como o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país com o objetivo de seu desenvolvimento”. Outros autores, como Locks et. al. (2010, p. 34), consideram governança 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”, ou 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” (GOMIDES; SILVA, 2009, p. 178).

Portanto, a governança pode ser entendida como o processo de produzir resultados eficientes. Conforme Gonçalves (2005) e Cruz Filho (2006), foi o Banco

Mundial que tornou popular o termo *governance*, trazendo conceitos como boa governança 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. De acordo com Cruz Filho (2006), um regime de governança considera as questões de regulamentação, mudança no setor público e a relação de interesse entre público e privado demonstrado no quadro 8.

Características	Qualidade
Os atores das esferas sociais estão envolvidos na provisão dos serviços de interesse público, assim como suas características, seus objetivos e valores, suas formas institucionais, seus recursos, o tipo de incentivo ao qual eles respondem e sua legitimidade.	Ser consistente com a visão de interesse geral como uma construção social.
As modalidades de elaboração de políticas no regime, ou seja, as definições pelas quais os atores são coordenados e pelas quais eles interagem objetivando elaborar as políticas do regime.	Permitir a ligação dentro de um conceito unificado dos tópicos da criação de políticas (rede política) e dos tópicos de implementação dessa política (instrumentos e estruturas institucionais).
Os instrumentos políticos são utilizados para a implementação das políticas a fim de alcançar o interesse público e suas combinações. Suas aplicações demandam esforços organizacionais. Os aspectos organizacionais que eles moldam estão conectados ao modo pelo qual a formulação e implementação das políticas é institucionalmente definido.	Comparar e qualificar o impacto de diferentes arranjos institucionais em uma perspectiva nacional.
Os modos de regulação dos atores. Este item completa a definição dos tipos de governança, agregando as características principais do modo pelo qual os atores interagem entre si e se autorregulam.	

**Quadro 8:** Qualidade e característica do regime de governança.

Fonte: Adaptado de Cruz Filho (2006, p. 68 e 76).

São três os setores do regime de governança: estado, privado e organizações sem fins lucrativos. Cruz Filho (2006) identificou cinco dimensões capazes de definir os atores.

A primeira dimensão, direitos de propriedade, é a responsável pelo poder, quem tem direito do “gozo” da propriedade. Nas empresas é o dono quem responde pelos problemas econômicos. No primeiro setor, o responsável é o Estado e no terceiro, a sociedade. A segunda dimensão envolve a “tomada de decisão”, o

caminho pelo qual o poder é legitimado. No Estado, esta tomada de decisão ocorre por meio de “nomação política legitimada” (CRUZ FILHO, 2006, p. 70); nas empresas pode ser por participação societária e na sociedade, por meio de eleições diretas e democráticas. A terceira caracteriza o mecanismo dominante de “coordenação” dos atores, o Estado é dominado pela hierarquia de poderes. Nas empresas é o mercado quem coordena impondo preços, ao passo que na sociedade há uma reciprocidade alcançada pela obrigação moral e social. Segundo Cruz Filho (2006), essas coordenações se auto correlacionam, mas sempre haverá uma dominante.

A quarta dimensão trata dos princípios de “*accountability*” com a visão de ser responsável por suas decisões e ações perante os *stakeholders* no caso das organizações com fins lucrativos; nas empresas públicas a decisão é alocada politicamente, já nas organizações sem fins lucrativos a assembleia geral, responsáveis por explicar suas decisões quando questionados.

Por fim, a quinta dimensão se caracteriza os “incentivos” motivacionais dos membros do quadro de líderes de cada ator (CRUZ FILHO, 2006). Se levar em consideração a responsabilidade social das empresas, pode-se dizer que atualmente, se tornou monetária e não monetária, pois também tem buscado a valorização do indivíduo. Essas dimensões estão representadas no Quadro 9.

<b>DIMENSÕES</b>	<b>1º Setor</b>	<b>2º Setor</b>	<b>3º setor</b>
<b>Direitos de Propriedade</b>	Estado	<i>Stakeholders</i>	Sociedade
<b>Tomada de decisões</b>	Membros do conselho designados pelas autoridades públicas	Proporcional à quantidade de ações	Membros do conselho eleitos
<b>Coordenação</b>	Hierarquia	Mercado	Reciprocidade
<b><i>Accountability</i></b>	Democrático	Capitalista	Democrático
<b>Incentivos</b>	Monetários e não monetários	Monetários e não monetários	Não monetários

**Quadro 9:** Dimensões dos atores envolvidos na provisão de serviços de interesse geral com responsabilidade social.

Fonte: adaptado Cruz Filho (2006, p. 70).

Para Mello (2009, p. 15), 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”. Nesta pesquisa será levada em consideração que a governança é o meio de liderança utilizada de mecanismos, procedimentos e processos para lidar com a participação de todos os *stakeholders*.

A governança tem aplicação em diversos campos. Conforme Alves (2001), Gonçalves (2005), Sathler (2008) e Silva (2010), 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. Sendo assim, a governança pode estar em qualquer área de atuação desde que atenda o princípio de atuar como transformadora de poder, exercendo o aperfeiçoamento do comportamento. Serão abordados nesta dissertação os termos governança corporativa, governança de organizações sem fins lucrativos e governança de rede junto com a de TI e por fim governança eletrônica.

### 2.2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa é um termo empregado no segundo setor, aplicado na gestão de empresas e que se utiliza dos preceitos da governança para favorecer as empresas com fins lucrativos. Seu conceito vem crescendo muito nos últimos anos, principalmente por causa dos grandes escândalos corporativos. Donker e Saif (2008) citam algumas corporações gigantes que foram condenadas por fraude, como WorldCom Inc, Enron e Adelphia Communications Corporation.

A governança corporativa, também denominada de empresarial, tomou força com o princípio de disciplinar as relações entre proprietários, gestores e *stakeholders*. A problemática desponta no contexto da teoria de agência, quando ocorrem os conflitos entre principal (proprietário) e agentes (gestores). Segundo Yamamoto e Tsai (2005) e Sathler (2008), em qualquer empresa sempre haverá a

necessidade de se manter um agente com autoridade para tomada de decisões delegada pelo proprietário (principal) para atingir os fins propostos. Assim a governança corporativa insere “determinados mecanismos ou princípios que visam a minimizar os problemas de agência” (YAMAMOTO; TSAI, 2005, p. 4).

A *Organization for Economic Co-Operation and Development* (OECD) – organização constituída após a segunda guerra mundial com o objetivo de melhorar o desenvolvimento econômico e social das pessoas em todo o mundo – possui atualmente 34 países membros, inclusive o Brasil, classifica governança corporativa como sendo um sistema capaz de direcionar e controlar os negócios da empresa, atribuindo direitos e deveres entre os agentes, principais e *stakeholders* (OECD, 2004). No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa a conceitua como:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade. (IBGC, 2012)

Outro órgão regulador no Brasil, a CVM, conceituou governança corporativa como o conjunto de práticas que tem por finalidade a otimização do desempenho de uma empresa por meio de um conjunto de práticas com o objetivo de proteger todas as partes interessadas. Para Viana (2010, p. 24), governança corporativa é um conjunto de processos e práticas formais de uma gestão executiva visando “resguardar os interesses dos acionistas e minimizar os conflitos de interesse entre os acionistas e os demais afetados pelo valor da empresa”.

Nas pesquisas, percebe-se que a governança corporativa está fortemente ligada aos problemas gerados com empresas listadas na bolsa de valores, pois são as que possuem milhares de acionistas (principais) que compartilham o mesmo interesse, sendo que a maioria não tem poder de controle ou decisão, criando o conflito de agência.

De acordo com Donker e Saif (2008), a governança corporativa é um mecanismo de monitoramento interno e externo que impacta nas decisões dos agentes, e concluem ainda que o modelo de governança deve implicar em quatro ingredientes básicos: “responsabilidade, independência, transparência e integridade” (DONKER; SAIF, 2008, p. 85). Os autores complementam que a boa governança

aumenta a avaliação e desempenho da empresa, além de diminuir o “custo de capital e de fraudes financeiras” (DONKER; SAIF, 2008, p. 86). Já Rossouw (2008) considera três dimensões cruciais para a governança corporativa: a) controle interno e externo; b) *stakeholders* e c) definições normativas e descritivas.

O controle interno e externo (ROSSOUW, 2008 e 2009) pode ser encontrado dentro e fora da empresa. A governança corporativa interna se refere ao controle exercido pelos gestores, ou seja, diretoria ou gerência. O conselho administrativo e gestão executiva são responsáveis por determinarem as diretrizes estratégicas, e após isso, o controle da empresa para garantir a execução das decisões estratégicas de forma eficiente, incluindo a prestação de contas para os acionistas ou para partes interessadas. Na governança corporativa externa trabalha-se o ambiente legal (instituições reguladoras), o mercado e as normas sociais (influencia informalmente o comportamento empresarial).

Sobre os *Stakeholders*, Rossouw (2008 e 2009) distingue acionistas de partes interessadas, pois visa a governança apenas para os acionistas, a empresa será obrigada a gerir para um melhor desempenho financeiro, mas é preciso orientar a governança corporativa para o interesse dos *stakeholders* considerando primariamente o desempenho financeiro, assim como o econômico e social.

Quanto às descrições normativas e descritivas, para Rossouw (2008), a governança corporativa descritiva fornece práticas e ideias que são expostas por pesquisadores e órgãos relacionados, enquanto a normativa são as práticas de boa governança adotadas pelas empresas.

Bergamini Junior (2005) avalia a governança corporativa em um sistema de poder, de controle desse poder, da disponibilização de informações para os interessados e a necessidade de zelar pelo relacionamento dos interessados, incluindo a comunidade em que a empresa está inserida.

Para Viana (2010), as principais ações de governança corporativa adotadas pela maioria das empresas são: reduzir a assimetria informacional, tratar de modo equitativo todos os investidores, reduzir os custos e o conflito de agência, incentivar a análise das informações da companhia por empresas de auditoria externa, aumentar os poderes do conselho de administração sobre os altos executivos da sociedade e nomear conselheiros não vinculados aos altos executivos.

Conclui-se que a governança corporativa nasceu da necessidade de fiscalizar de forma eficiente as empresas e reduzir os conflitos gerados entre acionistas e gestores, propondo-se a monitorar de forma eficaz o desempenho das organizações.

#### 2.2.2 GOVERNANÇA PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

A boa governança está diretamente relacionada 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 de tais 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 tanto para entidades com fins lucrativos, quanto para as sem fins lucrativos. Para Jensen e Meckling (1976), a relação de agência acontece por meio de um contrato pelo qual uma ou mais pessoas chamadas de principal se envolvem com outra chamada de agente para executar algum serviço em seu nome, delegando-lhe autoridade para que possa tomar decisões. Os autores completam que sempre haverá alguma divergência 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.

Toda relação de agência surge, segundo Rezende, Dalmácio e Pereira (2010, p. 106), 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”. Entretanto, conforme ressaltam Jensen e Meckling (1976, p. 310), “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”.

Os pressupostos da teoria de agência, que considera que não existem agentes perfeitos, ajudam a mapear os principais fatores do processo de gestão entre principal e agente. A governança nas OSFL's é diferente das organizações com fins lucrativos, devido o fato de estas organizações não possuírem um dono propriamente dito, na verdade, o conflito de agência ocorre entre doadores considerados como principal e os agentes que seríamos gestores da fundação



(LEAL; FAMÁ, 2006; MINDLIN, 2009; SATHLER, 2008;). Segundo Miller-Millesen (2003) um forma de minimizar o conflito de agentes e principais seria a criação de um conselho de agente. Em seu artigo Miller-Millesen utilizou da 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 10.

<b>Abordagem Teórica</b>	<b>Foco</b>	<b>Melhores Práticas</b>	<b>Conselho Setor Privado</b>	<b>Conselho Sem fins Lucrativos</b>
<b>Teoria de Agência</b>	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 á 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 metas 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 10:** Comparação do 1º e 3º setor nas melhores práticas de governança.  
Fonte: Adaptado de Miller-Millesen (2003, p. 529-530).

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. Segundo Rehli (2011, p. 1, tradução nossa) os principais desafios

de governança nas OSFL são: “1) a relação de poder entre os dois atores principais de governança: o presidente do conselho eo diretor executivo sem fins lucrativos, 2) os modos de conselho de nomeação e de representação das partes interessadas, e 3) atributos da diretoria e composição do conselho”<sup>1</sup>. No conflito entre presidente e diretor, o autor comenta que ainda existem 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 e por fim, são necessários mecanismos eficazes de governança interna, para garantir a supervisão e controle eficaz dos diretores e conselhos.

### 2.2.3 GOVERNANÇA DE REDE E DE TI

Existe certa confusão quando se menciona os termos governança eletrônica, de rede e de TI, pois para muitos o conceito é o mesmo. Será exposto que apesar de pequena, existe distinção entre as formas de governança.

A governança de TI é influenciada por duas áreas emergentes, a governança corporativa e a estratégia de sistema de informação. Segundo Webb, Pollard e Ridley (2006), a governança de TI é um subconjunto da governança corporativa, que por sua vez utiliza seus conceitos de dirigir e controlar as organizações e a estratégia de sistema de informação entendida como modelo de identificar, aproveitar e explorar as vantagens estratégicas das empresas, esta questão de planejamento estratégico seria o precursor da governança de TI.

A governança de TI é considerada um suporte para a organização, seu objetivo é manter práticas relacionadas à infraestrutura de sistemas e redes utilizadas pela empresa. De acordo com Fernandes e Abreu (2006, p. 15), o objetivo da governança de TI “é alinhar TI aos requisitos do negócio” tendo como base “a continuidade do negócio, o atendimento às estratégias do negócio e o atendimento a marcos de regulação externo”. Já Webb, Pollard e Ridley (2006) determinam os seguintes elementos que constituem a definição da governança de TI, alinhamento

---

<sup>1</sup>The three main governance challenges I have identified are: 1) the power relation between the two main governance actors: the nonprofit board chair and the executive director, 2) board nomination modes and stakeholder representation, and 3) board attributes and board composition.

Estratégico, fornecimento de valor para empresas por meio da TI, gerenciamento de desempenho, gestão de risco e controle e prestação de contas. Fernandes e Abreu (2006) concluem que a governança de TI tem como objetivo buscar o compartilhamento de decisões da tecnologia de informação como todos os dirigentes da organização, estabelecendo regras, organização de processos que “nortearão o uso da tecnologia de informação pelos usuários, determinando como a TI deve prover os serviços para a empresa” (FERNANDES; ABREU, 2006, p. 14).

Para Ali e Green (2007) a governança de TI precisa ter quatro mecanismos de controle: comitê estratégico, comitê de direção, sistema de medição de desempenho empresarial e sistema de comunicação empresarial. A governança de TI, assim como a governança corporativa, surge da necessidade de minimizar os escândalos das companhias norte-americanas, por isso essas duas governanças estão juntas para promover a eficiência e transparência nas empresas por meio de um controle de gestão e planejamento.

Por outro lado, a governança de rede tem a ideia de uma governança voltada à interação entre os indivíduos. Esta segundo Provan e Kenis (2008, p. 231) é necessária para assegurar aos participantes uma ação “coletiva e solidária e que os recursos de rede sejam adquiridos e utilizados de forma eficiente e eficaz”, os autores definem rede como sendo organizações que trabalham em conjunto para alcançar o objetivo próprio e coletivo, ou seja, participar da rede significa tomar decisões em conjunto com outras organizações.

De acordo com Cruz Filho (2006) a definição da governança de rede é baseada nos padrões de trocas de interação, no relacionamento interpessoal e no fluxo de recursos entre as organizações e os atores, criando a gestão que auxilia no controle, no gerenciamento das informações e nas trocas de tarefas entre organizações.

A governança de rede pode ser caracterizada como a transação firmada por meio de contrato de longo prazo entre os integrantes com base na confiança, benefício mútuo e reciprocidade. A preocupação com os conflitos que podem surgir entre estes agentes geram a necessidade de uma governança.

A Governança eletrônica por outro lado objetiva o uso da TI para proporcionar uma boa governança. Desta forma pode-se considerar que a governança de TI está relacionada aos responsáveis pelo sistema de informação e a governança de rede aos integrantes de uma rede entre empresas, entre sistemas, ou mesmo entre

departamentos e a governança eletrônica visa à eficiência e eficácia por meio da web.

#### 2.2.4 GOVERNANÇA ELETRÔNICA

Há controvérsias entre Governo Eletrônico e Governança Eletrônica na literatura. Alguns autores os consideram como sinônimos, outros diferenciam os termos.

O Governo Eletrônico pode ser entendido como o uso de tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) para melhorar a oferta de serviços e informações públicas. Mello e Slomski (2010), Palvia e Sharma (2007) e Ruediger (2002) consideram o *E-government* (governo eletrônico) como o uso da TIC para promover um governo mais eficiente e eficaz, facilitando o acesso aos serviços e informações públicas essenciais e para tornar o governo responsável e transparente perante os cidadãos. Para Palvia e Sharma (2007) o governo eletrônico é um termo genérico para serviços baseados na web a partir de governos local, estadual e federal. Segundo Sillos (2009) os grupos de interesse da ação do Governo têm os seguintes serviços demandados conforme o quadro 11:

<b>Cidadãos</b> <b>G2C</b>	Informação; Pagamento de taxas e impostos; Prestação de serviços; Avaliação sobre qualidade de serviços públicos; Canais de participação; e-Democracia.
<b>Setor privado</b> <b>G2B</b>	Informação; Compras eletrônicas; Pagamento de taxas e impostos; <i>e-Commerce</i> .
<b>Governo</b> <b>G2G</b>	Informação; Coordenação; Compartilhamento de bases de dados; Fluxos de trabalho integrados.
<b>Servidor público</b> <b>G2E</b>	Informação; Capacitação ( <i>e-learning</i> , ensino a distância); Gestão de recursos humanos; Gestão do conhecimento; Descobrimto de talentos.

**Quadro 11:** Público-alvo das ações do E-Gov e serviços demandados.

Fonte: Sillos (2009, p. 38).

Segundo Palvia e Sharma (2007) e Ruediger (2002), os grupos de interesses com os quais o governo se relaciona podem ser os cidadãos, setor privado e outros governos. O relacionamento governo versus setor privado é classificado como G2B e é focado nas transações feitas entre governo e setor privado e se refere a negócios. O G2C é o relacionamento governo versus cidadãos em que o governo

fornece, por meio da web, informações e serviços aos cidadãos. E por fim, o G2G para o relacionamento entre governo e outros órgãos governamentais com o propósito de utilizar a web como forma de estratégia e melhoria na eficiência das operações do governo em geral. Palvia e Sharma (2007, p. 4) e Sillos (2009) complementam, que o G2E se referem ao relacionamento governo versus servidor público, que fornece treinamento e canais de comunicação facilitando o acesso a aplicações importantes, tais como interação com outros funcionários públicos e cursos *online* para capacitação dos servidores. Para Palvia e Sharma (2007), o que era abordado como G2E é conhecido como governança eletrônica.

A governança eletrônica segue os princípios da governança voltados para o mundo virtual e seu surgimento é advindo da necessidade do governo de se reestruturar e melhorar a oferta de serviços públicos por meio da internet. Normalmente ligada ao setor público, a governança eletrônica pode ser utilizada nos três setores. Conforme Palvia e Sharma (2007), a governança eletrônica significa o uso da TIC em vários setores e níveis do governo com o objetivo de reforçar e transformar o cumprimento do papel do Estado. Refere-se à internet como instrumento que pode melhorar a capacidade do Estado em governar e formular suas políticas (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2005). Para que a governança eletrônica seja eficiente é precisa utilizar vários elementos da boa governança, tais como participação, transparência, integração social, *accountability*, reforma da gestão financeira pública e desenvolvimento (MELLO, 2009).

O governo eletrônico é uma parte da governança eletrônica, e pode-se dizer que o governo utiliza da tecnologia de informações, já que atualmente o uso da internet tem crescido muito, facilitando a interação governo/empresa e governo/cidadão (governo eletrônico). Para facilitar estas interações são necessários capacitação e eficiência, e para isso, usa da governança. Pelo fato disto se dar por meio da TI, o que se denomina-se de Governança Eletrônica ou e-governança.

A governança eletrônica, diferente do governo eletrônico, pode ser praticada por qualquer instituição. De acordo com Palvia e Sharma (2007), a e-governança deve ser praticada por empresas, ONGs e associações, ou seja, adotada pelos três setores sociopolíticos. Os autores Guimarães e Medeiros (2005) em sua pesquisa concluíram que o governo eletrônico contribui com a governança demonstrando que o governo faz parte da governança eletrônica, conforme apresentado no Quadro 12.

GOVERNO ELETRÔNICO	FATOR INCIDENTE	GOVERNANÇA ELETRÔNICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Canal para divulgação de informações governamentais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custos para disponibilização da informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acesso a informações sobre ações governamentais (incremento da <i>accountability</i>).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Canal para participação da sociedade em cada uma das fases de construção da agenda governamental de políticas públicas (formulação, acompanhamento e avaliação).</li> <li>▪ Sistemas de participação <i>online</i> (consultas públicas e votações eletrônicas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interligação entre mecanismos reais e virtuais de participação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Delimitação do momento da participação da sociedade na construção da agenda governamental de políticas públicas (criação de uma esfera pública virtual).</li> <li>▪ Incentivo à permeabilidade da elite política a opiniões vindas de fóruns eletrônicos.</li> <li>▪ <i>Feedback</i> do governo quanto à opinião da sociedade no processo decisório.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Validade legal da participação e deliberação eletrônicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legislação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Institucionalização de mecanismos de participação da sociedade por meio eletrônicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementação de <i>sites</i> seguros na Internet, que garantam privacidade ao cidadão.</li> <li>▪ Alcance territorial.</li> <li>▪ Interligação entre as diferentes esferas de governo (federal, estadual e municipal).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura de tecnologia da informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Democratização do acesso a informações e serviços do governo, especialmente em localidades distantes dos grandes centros urbanos.</li> <li>▪ Troca de experiências de governança eletrônica entre diferentes esferas de governo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas de e-gov ligados a programas de inclusão social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inclusão digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acesso indistinto à Internet, provido pelo governo, aos que não tenham condições de pagar.</li> <li>▪ Canal igualitário para acesso a informações e serviços governamentais.</li> <li>▪ Fortalecimento das camadas mais desprovidas de recursos no processo político.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas de e-gov ligados a programas de educação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nível de educação como limitador/facilitador para influenciar políticas públicas.</li> <li>▪ Incentivo a práticas de <i>accountability</i>.</li> </ul>

**Quadro 12:** Relação entre o governo eletrônico e governança eletrônica

Fonte: Guimarães e Medeiros (2005, p. 16)

A governança eletrônica tem como dimensões o governo eletrônico e a democracia eletrônica, segundo Mello (2009) os serviços e informações são considerados governo eletrônico e a participação cidadã a democracia. Esta é considerada um processo e estrutura que abrangem todas as formas de comunicação eletrônica entre o cidadão e o governo, ou seja, “a utilização dos

recursos das TICs para promover o aumento do grau e da qualidade da participação pública no governo” (MELLO, 2009, p. 50).

A democracia eletrônica tem por objetivo uma maior e mais ativa participação dos cidadãos pela internet e outras tecnologias na democracia e sua importância estabelece a possibilidade dos cidadãos participarem do processo democrático.

Portanto, como a governança eletrônica é conhecida como a prática de boa governança por meio da internet, este mecanismo utiliza a tecnologia de informação e comunicação (TIC) para melhorar a eficácia e eficiência da entidade. A United Nations (2012) define governança eletrônica como sendo:

A governança eletrônica é a utilização pelo setor público de tecnologias de informação e comunicação inovadoras, como a internet, para ofertar aos cidadãos serviços de qualidade, informação confiável e mais conhecimento, de modo a facilitar o acesso aos processos de governo e encorajar a participação do cidadão. É um comprometimento inequívoco dos tomadores de decisão em estreitar as parcerias entre o cidadão comum e o setor público<sup>2</sup>(UNITED NATIONS, 2012, p. 54, tradução nossa)

Neste contexto, a governança eletrônica desempenha um papel positivo no desenvolvimento social e econômico e, para Karwal (2005), a e-governança pode ser um instrumento utilizado para entregar serviços de maneira acessível confiável, rápido, eficaz e de baixo custo. Além disso, pode trazer uma maior transparência e simplicidade no relacionamento entre os três setores. Mello (2009, p. 51) cita que a implantação da governança eletrônica tem desafios tais como as “questões organizacionais; questões jurídicas e redefinição de regras e procedimentos; infraestrutura; [...] privacidade e segurança; transparência e acesso às informações corretas” e também “acessibilidade, qualidade e privacidade”.

Chen e Hsieh (2009, p. 152) analisam três indicadores de desempenho da governança eletrônica para o governo: “(1) a maturidade da infraestrutura para a integração de informações e serviços do governo, (2) o nível de integração de informações e serviços do governo, e (3) a existência de transformação de mentalidades e estratégias”. Apesar de ser destinado ao governo pode ser adaptada para o terceiro setor, pois a infraestrutura precisa estar madura para a integração da TI para habilitar informações e serviços ao usuário. Além disso, deve verificar a

---

<sup>2</sup>*E-governance is the public sector's use of the most innovative information and communication technologies, like the internet, to deliver to all citizens improved services, reliable information and greater knowledge in order to facilitate access to the governing process and encourage deeper citizen participation. It is an unequivocal commitment by decision-makers to strengthening the partnership between the private citizen and the public sector.*

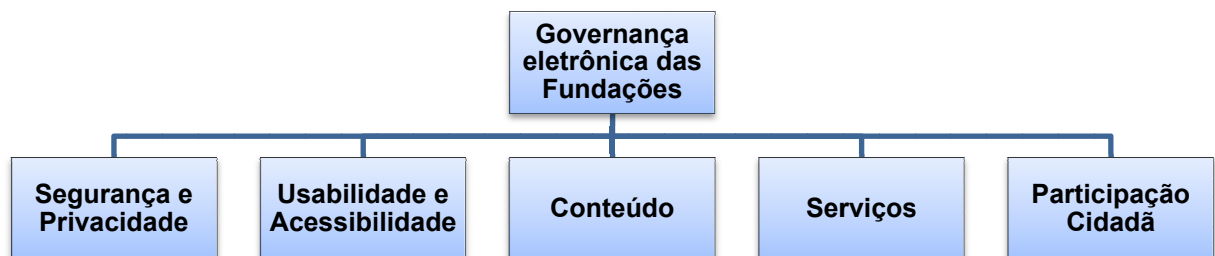
participação dos cidadãos com acesso a internet, ou seja, suas disponibilidades, acessos e usos e a mudança do pensamento de todos os envolvidos mostrando que atualmente a internet é o melhor mecanismo para a interação entre os três setores e a população.

## 2.5 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ELETRÔNICA PARA FUNDAÇÕES

Como mencionado, a governança eletrônica está vinculada as suas boas práticas e é considerada um instrumento de controladoria, pois permite que os cidadãos e empresas acessem as informações e serviços eletrônicos com eficiência.

Holzer e Kim (2005) conduziram uma pesquisa sobre as práticas de governança eletrônica nos cem maiores municípios do mundo em 2005 e teve como objetivo propor um índice de desempenho de governança eletrônica utilizando como instrumento de avaliação cinco componentes: (1) segurança e privacidade; (2) usabilidade, (3) conteúdo, (4) serviços e (5) participação cidadã. Já Mello (2009) incluiu no item 2 a acessibilidade, pois os usuários têm uma série de desafios para utilizar as ferramentas eletrônicas.

Mello (2009) e Mello e Zago (2012) utilizaram, das práticas de governança eletrônica direcionadas para o Governo e para corporação empresarial, sendo que, no segundo estudo, substituíram a participação cidadã por participação dos *shareholders* e *stakeholders*. Para esta pesquisa a estrutura das práticas ficará como a de Mello (2009) e Mello e Slomski (2010) conforme Figura 4.



**Figura 4:** Estrutura das práticas de governança eletrônica das fundações.  
Fonte: Adaptado de Mello (2009).



As práticas de Segurança e Privacidade demonstram que os usuários estão dispostos a usar informações pessoais em espaços virtuais, mas precisam se sentir seguros para tal, ou seja, precisam sentir-se tranquilos para informar seus dados. Chen e Hsieh (2009) evidenciam a importância da privacidade, de leis e de políticas de segurança para proteger as informações online e serviços prestados pela governança eletrônica completando que a implementação das políticas de segurança e privacidade é importante para ganhar a confiança dos cidadãos e com esta relação facilitar o uso dos *websites* para obter informações, serviços e mesmo participar de decisões políticas.

Segundo Carter (2008) a confiança está associada à percepção do indivíduo sobre as estruturas, regulamentos e legislação que torna um ambiente seguro e confiável e que para o cidadão se sentir seguro precisa confiar no prestador de serviços, neste caso o governo, ou seja, o cidadão estará mais propenso a usar serviços da internet se a prestadora de serviços possuir uma boa reputação. Joshi e Tiwari (2012, p. 255) expõem em sua pesquisa as principais ameaças para segurança na governança eletrônica, para os autores essas ameaças podem ser por ataques ao sistema vindo de diferentes formas “desfigurando *websites*, *hacking*, *cracking*, danos críticos de banco de dados, vírus [...] podendo ser algum tipo de catástrofes naturais ou ambientais”, dentre outros.

Para Hildebrand e Klosek (2005) na era da internet a inter-relação entre a segurança e privacidade tem se tornado cada vez mais necessária, sendo impossível garantir a precisão relativa da manutenção da privacidade dos dados pessoais sem abordar a segurança, que são medidas para proteger tais informações. Holzer e Kim (2005) dividem este componente em duas fases: políticas de privacidade e autenticação de usuários. A primeira, evidencia as políticas implementadas no *site*, que segundo Mello (2009) deve haver declaração de privacidade, disponibilizar aos usuários condições de rever seus dados, denunciar, entre outros. Já a autenticação dos usuários, às práticas consideradas são as formas seguras de acessar o *site*; utilizando-se de assinaturas ou certificados eletrônicos.

Com isso, as práticas de privacidade e segurança são, segundo Mello e Slomski (2010) e IBGC (2009), identificadas como: (1) declarar a política de privacidade no *site*, descrevendo os tipos de informações recolhidas e as políticas

de utilização e partilha das informações pessoais; (2) disponibilizar um endereço de contato, telefone, e/ou e-mail, específicos para denúncias, críticas, entre outros, voltado à política de privacidade; (3) as doações ou cadastros diversos (voluntariado, participação de projetos, dentre outros) devem ser feitas de forma segura, com senhas ou criptografia de dados; (4) no caso de doações ou cadastro diversos, informar as práticas de segurança e privacidade antes que qualquer informação pessoal seja coletada.

Veiga e Eloff (2007) criaram um quadro com quatro abordagens sobre uma boa segurança, dividido em estratégia, liderança, operacional e técnica. Segundo os autores, a segurança deve apresentar controle de acesso, políticas de internet, política física, política ambiental, e-mail, monitoramento e conformidade e auditoria. O monitoramento visa desde o comportamento dos funcionários ao tráfego de acesso ao *site*, até um código de conduta, pois a conduta ética tem que ser abordada pela organização visando minimizar o risco de invasão de privacidade, vendas de informações de clientes e alteração de dados não autorizadas.

A usabilidade e acessibilidade preveem que as *websites* devem possuir uma navegação fácil, ou seja, qualquer pessoa consegue encontrar os serviços que deseja. Segundo Craven, Johnson e Butters (2010) o termo acessibilidade refere-se à aplicação de soluções técnicas para a concepção de um *site* com a finalidade de tornar mais acessível aos usuários. Usabilidade, é o grau de uso por um usuário para alcançar eficácia, eficiência e satisfação por meio da utilização das *websites*.

Para Javier, Lorca e Martínez (2010) um dos princípios fundamentais da acessibilidade na web é projetar *softwares* flexíveis o suficiente para atender às necessidades dos diferentes usuários. Para os autores o objetivo da acessibilidade é “garantir que aplicativos possam ser acessados e utilizados por todos os potenciais utilizadores, independentemente das limitações do próprio indivíduo ou do contexto de uso”<sup>3</sup> (JAVIER, LORCA; MARTINEZ, 2010, p. 77, tradução nossa). As vantagens da acessibilidade segundo os autores são: potencial aumento de pessoas utilizando o *site*, ou seja, qualquer pessoa, do velho ao jovem, de baixa a alta escolaridade, de baixa a alta renda; aumento da encontrabilidade, o *site* é facilmente encontrado pelo

---

<sup>3</sup>*The aim of web accessibility is to guarantee that web applications can be accessed and used by all potential users independently of the limitations of the individuals themselves or the context of use.*

usuário; e aumento da usabilidade, significa que os usuários do *site* conseguem atingir seus objetivos de forma eficaz, eficiente e satisfatória.

Siar (2005) afirma que não é suficiente ter conteúdo relevante, é necessário ser plenamente utilizável. Para a autora os cinco indicadores de usabilidade são: (1) formatação e cor consistente; (2) barras de navegação e links consistentes; (3) comprimento de páginas adequadas; (4) mapa do *site* disponível; e (5) ferramenta de busca disponível. Já Craven, Johnson e Butters (2010) buscaram em sua pesquisa as seguintes questões (1) disponibilidade ou não de ajuda; (2) encontrar caixa de pesquisa na página inicial, com ferramenta para refinar uma pesquisa; (3) indicar os formatos dos arquivos; (4) não possuir espaços em branco; (5) um menu de funções; e (6) funcionalidades como *download*, e-mail, imprimir e salvar.

Mello e Slomski (2010) completa que é necessário disponibilizar os conteúdos do *site* em outro idioma; permitir acesso ao *site* e seus conteúdos por meio do teclado do computador; disponibilizar um mecanismo de acesso aos portadores de necessidade especiais; fornecer um link com informações da organização; disponibilizar a data da última atualização da página e fornecer links clicáveis para a página inicial em todas as páginas.

Quanto aos conteúdos nos *websites* devem ser atuais e corretos. Para Siar (2005) o conteúdo promove eficiência e eficácia na prestação de serviços e também a conscientização dos cidadãos. Vilella (2003) em sua avaliação de *sites* utilizou a abordagem de análise de conteúdo e de usabilidade, e considerou que não existe uma lista padronizada para análise de conteúdo, que cada pesquisador pode criá-la conforme suas necessidades desde que esteja dentro da literatura existente.

Para Mello (2009) as práticas de conteúdo são importantes para facilitar o contato com a entidade, para divulgar informação contínua e ter materiais de multimídia. No caso do terceiro setor é necessário a divulgação do demonstrações financeiras e do relatório de atividades, ter uma lista dos parceiros, divulgar seus projetos sociais, entre outros. Segundo Vilella (2003) a prática de conteúdo é dividida em: abrangência/cobertura e propósito, atualidade, metadados, correção, autoridade e objetividade seguido dos seguintes quesitos, conforme Quadro 13.

<b>Abrangência/ Cobertura e Propósito</b>	1. Uma visão geral do portal é oferecida: propósito/missão do portal, apropriados à missão geral da entidade/órgão; 2. O escopo do portal está claramente colocado: tipo e origem da informação, público, datas de cobertura, etc; 3. Os serviços e informações oferecidos estão descritos no portal; 4. Existem links para outras fontes de informação sobre os assuntos abordados; 5. Existe indicação de que o conteúdo está disponível em outros idiomas.
<b>Atualidade</b>	1. Conteúdo está atualizado. Isso pode ser avaliado por meio das datas de última atualização das páginas e também buscando por informação que se sabe que foi tornada disponível recentemente; 2. Datas da última atualização aparecem nas páginas de conteúdo mais substantivo.
<b>Metadados</b>	1. <i>Metatags</i> apropriados são oferecidos, por exemplo, título, autor, descrição, palavras-chave; 2. Cada página recebe título corretamente.
<b>Correção</b>	1. Está claro quem tem a responsabilidade pela precisão da informação apresentada; 2. Referências a fontes de informação são feitas de forma precisa; 3. Erros de digitação, grafia e gramática e outras inconsistências não estão presentes.
<b>Autoridade</b>	1. Informações sobre <i>copyright</i> são fornecidas: identifica a propriedade intelectual do <i>site</i> e condições para estabelecimento de links, por exemplo; 2. A menção das fontes de informação apresentada é um procedimento padrão; 3. O responsável pela página está claramente identificado; 4. Existe um meio de verificar a legitimidade da página, como um número de telefone ou endereço postal, através do qual se possa estabelecer contato para mais informações (um endereço de e-mail não é o suficiente).
<b>Objetividade</b>	1. O conteúdo da página inicial ( <i>homepage</i> ) está de acordo com o propósito/missão; 2. O conteúdo se adequa às necessidades do público-alvo; 3. O conteúdo é escrito em estilo de linguagem clara e consistente que está de acordo com o público-alvo; 4. Tom positivo e profissional: evita jargões, humor, acusações. 5. A linguagem não mostra preconceitos: racial, cultural, político, comercial; 6. A informação está livre de publicidade.

**Quadro 13:** Divisão das práticas de conteúdo.

Fonte: Vilella (2003).

Alguns quesitos usados por Vilella (2003) foram utilizados em outros grupos de práticas nesta pesquisa, citando como exemplo, “O responsável pela página está é claramente identificado” (VILELLA, 2003, p. 67). Segundo o IBGC (2009) as fundações devem possuir um conselho curador e seria uma boa prática de governança ter um conselho fiscal. Outras observações feitas pelo IBGC como boas práticas são disponibilizar por meio de *sites* as informações relacionadas às demonstrações financeiras auditadas (preferencialmente) e as fundações devem possuir um código de conduta que refletirá a cultura da organização e enunciará seus princípios. Conforme IBGC (2009), as práticas de boa governança podem ser: a) disponibilizar o Estatuto social da instituição; b) possuir um conselho curador; c) possuir um conselho fiscal; d) não possuir suplente no conselho; e) não utilizar o mesmo *slogan* da mantenedora; f) possuir um código de conduta; g) divulgar seus projetos.

Os serviços prestados fisicamente podem ser empregados por meio das *websites*, ou seja, os serviços e produtos devem estar disponíveis de forma rápida. Segundo Hassan, Shehab e Peppard (2011) e Rowley (2006) o serviço por meio de *websites* é conhecido como serviço eletrônico ou e-serviço e é definido como a prestação de serviço por meio de redes eletrônicas, como a internet. Para o setor público, o “e-serviço refere-se à entrega de informações e melhores serviços *online* por meio da internet ou outros meios digitais para todos os interessados (cidadãos, empresas, e outros membros da sociedade)”<sup>4</sup> (HASSAN; SHEHAB; PEPPARD, 2011, p. 530, tradução nossa) e completa afirmando que é também uma forma de estratégia contra a corrupção.

Para as fundações não seria diferente, pois tem a necessidade de demonstrar transparência nos recursos recebidos sejam estes por meio da mantenedora ou doações. Segundo o IBGC (2009) uma forma das fundações assegurarem maior transparência é divulgando as contribuições voluntárias feitas a outras entidades assim como os recursos recebidos tanto da mantenedora quanto de outras entidades.

Rowley (2006, p. 344, tradução nossa) em sua pesquisa sugeriu dez aspectos para e-serviços: “recursos do *site*; segurança; comunicação; confiabilidade; apoio ao cliente; resposta; informação; acessibilidade; entrega, e, personalização”<sup>5</sup>. O autor complementa com alguns exemplos a estas dimensões tais como: estética do *site*, facilidade de uso, facilidade de navegação; aparência; apelo visual; desempenho da *website*; interação; entre outros.

IBGC (2009) considera também como prática a divulgação dos procedimentos de admissão, exclusão e saída voluntária de associados e a divulgação de forma clara e objetiva de sua missão. Dentre as práticas de serviços sugeridas por Mello (2009) e IBGC (2009) estão: (1) práticas de serviços voluntários; (2) disponibilizar e-mail, telefones e endereços para solicitar informações; (3) disponibilizar as doações de recursos recebidas e efetuadas; (4) possuir informação sobre práticas de benefícios, suas vantagens aos associados ou mantenedores; (5)possuir

---

<sup>4</sup> *e-service refers to the delivery of information and improved services online through the internet or other digital means to all stakeholders (citizens, businesses, and other members of the society).*

<sup>5</sup> *Site features; Security; Communication; Reliability; Customer support; Responsiveness; Information; Accessibility; Delivery; and, Personalization.*

procedimento de exclusão de associados; (6)deixar clara a missão da fundação; (7) divulgar o código de conduta; (8)possuir auditoria independente.

A participação cidadã indica que os cidadãos devem interagir com o Estado por meio de fórum, discussão pública, boletins informativos, entre outros. Nesta prática os cidadãos recebem o *feedback* das ações do Estado. Sampaio, Almada e Santos (2012, p. 77) definem que a participação eletrônica possui três pontos principais no processo participativo: “(1) quem participa; (2) como participa; e (3) quais os resultados da participação”, partindo destes três pontos pode-se criar um modelo de avaliação.

Para Chen e Hsieh (2009) a participação cidadã é medida por disponibilidade, acesso e uso, e os cidadãos *online* devem estar maduros para enviar e-mails e acessar fóruns *online* para discutir questões políticas. Os autores ainda consideram as redes sociais uma excelente fonte de troca de informações e mobilização, pois as redes têm tornado um mecanismo para a comunicação e a troca de informações entre todos os envolvidos no processo de governança eletrônica. O IBGC (2009) menciona que a fundação deve disponibilizar as atas de reuniões assim como convocações para as assembleias gerais, além disso, disponibilizar para todas as partes interessadas os relatórios anuais e demonstrações financeiras. Já para Sampaio, Almada e Santos (2012, p. 79) deve-se conhecer o público-alvo, considerar todos os cidadãos como participantes, mas complementa que ao “contrário do pensamento de que ‘quanto mais participação melhor’, certos formatos de participação podem exigir um público menor”. Outro quesito é o número de usuários, podendo haver problemas ao ter acesso quando vários estiverem conectados ao mesmo tempo.

Segundo Sampaio, Almada e Santos (2012); IBGC (2009); as práticas de participação cidadã seriam: 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 e para Chen e Hsieh (2009) e Mello (2009) seriam: a disponibilização de um canal específico para encaminhamento de denúncias, sugestões ou reclamações; a disponibilização de quadro de anúncios, bate-papos, entre outros,

para discutir questões relacionadas à missão da fundação e a divulgação das informações econômicas e financeiras da fundação.

Portanto, as práticas de governança eletrônica são necessárias para uma melhor eficiência das entidades, já que dependem de divulgação periódica para alavancar recursos e também mão de obra voluntária para o cumprimento de sua finalidade. Sua aplicação nas entidades do terceiro setor auxilia na transparência, divulgando as boas práticas de governança eletrônica conforme demonstrado neste referencial.

### **3 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento desta dissertação o método abordado foi o hipotético-dedutivo que segundo Marconi e Lakatos (2004, p. 73) é toda pesquisa que “tem sua origem num problema para o qual se procura uma solução, por meio de tentativas (conjecturas, hipóteses, teorias) e eliminação de erros”.

Para responder a problemática da presente pesquisa tornou-se necessária uma abordagem quantitativa, já que se propõe aplicar o índice de mensuração e monitoramento de governança eletrônica dos estados brasileiros desenvolvido por Mello (2009). Segundo Richardson (1999), o aspecto quantitativo tem como intenção garantir a precisão dos resultados pelo método experimental–matemático, evitando desta forma as distorções de análise e interpretação dos dados, possibilitando mais segurança.

Os procedimentos metodológicos adotados começaram com uma pesquisa bibliográfica, para construir a base teórica sobre fundações e governança eletrônica, desde a identificação dos conceitos do terceiro setor, até as fundações privadas, depois ingressou com o conceito de governança, seguindo com a comparação entre governo eletrônico e governança eletrônica e por fim, com as práticas de governança eletrônica para proposição do índice de mensuração e monitoramento do desenvolvimento da governança para as fundações.

Após a análise bibliográfica foi necessária a obtenção das práticas de governança eletrônica expostas na seção 3.2, propostas por Mello (2009), e adaptá-las para as fundações com base no referencial teórico. E por fim a aplicação do índice de mensuração e monitoramento de governança eletrônica das fundações, denominado de IGEF.

#### **3.1 ESTRUTURA DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ELETRÔNICA**

Com base nas referências encontradas no Brasil e no exterior, descritas no referencial teórico (seção 2.5), a estrutura das práticas que aqui foi utilizada, seguiu a proposta apresentada por Holzer e Kim (2005), Mello (2009) e Mello e Slomski (2010), que avaliaram o desempenho da governança por meio de cinco



componentes: segurança e privacidade, acessibilidade e usabilidade, conteúdo, serviços e participação cidadã. Para os subgrupos destas práticas usou-se como principal base os trabalhos de Mello (2009) e IBGC (2009), mas outros autores contribuíram para incrementar e validar estas práticas como Vilella (2003), Siar (2005), Hildebrand e Klosek (2005), Rowley (2006), Carter (2008), Chen e Hsieh (2009), Hassan, Shehab e Peppard (2011), Joshi e Tiwari (2012), Sampaio, Almada e Santos (2012), Mello e Zago (2012).

Para a prática de conteúdo, Vilella (2003) e Mello (2009) evidenciaram a importância de facilitar o contato com a fundação e quais seriam os conteúdos necessários em sua *website*. Já para as práticas de serviço, Hassan, Shehab e Peppard (2011) e Rowley (2006) definiram o serviço por meio dos *sites* como e-serviço, sendo que as práticas recomendadas são: facilidade de navegação, boa aparência e desempenho do *site*. Para o IBGC (2009), é necessário divulgação da missão, possuir auditoria independente e divulgação dos recursos recebidos e efetuados pela fundação.

Sampaio, Almada e Santos (2012) definiram que a participação deve ser mensurada por três pontos: quem participa, como participa e quais os resultados da participação caracterizando o foco das práticas da participação cidadã que deve ser acesso e uso de qualidade, facilidade de enviar e-mails, acessar fóruns, disponibilizar relatórios anuais (CHEN; HSIEH; 2009; IBGC, 2009). Nas práticas de segurança e privacidade, Carter (2008) demonstrou a preocupação do cidadão em acessar um *site* confiável e Joshi e Tiwari (2012) expuseram as ameaças que atingem o meio eletrônico. Siar (2005) construiu cinco indicadores de usabilidade na internet, tais como mapa do *site*, ferramenta de busca e formatação e cor consistente. Com estas referências, foi possível estabelecer as práticas de governança eletrônica para as fundações empresariais compostas nos quadros 14, 15, 16, 17 e 18 com suas denominações e variações. Estas práticas foram estruturadas em cinco grupos: conteúdo (Pcon), privacidade e segurança (PPS) serviços (Pser), usabilidade e acessibilidade (PUA), e participação cidadã (PPC).

No Quadro 14, são apresentadas as práticas de conteúdo que são classificadas em 18 variáveis, que estão denominadas de PCon1, prática de conteúdo 1, PCon2, prática de conteúdo 2, PCon3, práticas de conteúdo 3 e assim, sucessivamente.

VARIÁVEIS	PRÁTICAS
PCon1	Disponibilizar uma lista de links de parceiros, a localização dos escritórios, endereço, nomes, <i>websites</i> , etc.
PCon2	Disponibilizar a agenda dos projetos em elaboração.
PCon3	Disponibilizar os códigos de conduta da fundação.
PCon4	Disponibilizar as informações do orçamento, relatórios contábeis, Demonstrações Financeiras.
PCon5	Disponibilizar as informações sobre os cargos, como conselho curador, assembleia, conselho fiscal, etc.
PCon6	Disponibilizar as informações das práticas do conselho curador.
PCon7	Permitir a cópia de documentos , por meio de impressão, <i>download</i> etc.
PCon8	Os documentos devem ter referências corretas, ausência de erros de digitação, grafia ou gramática; identificação da propriedade intelectual, identificação das fontes ou dos responsáveis, meios de estabelecer contato; conteúdo em linguagem clara, tom profissional, ausência de preconceitos no discurso e informação livre de publicidade.
PCon9	Disponibilizar informações sobre a existência de um conselho fiscal e auditoria independente.
PCon10	Não possuir suplente no cargo de conselho curador.
PCon11	Disponibilizar um calendário de eventos, um quadro de anúncios/informativos etc.
PCon12	Disponibilizar informações com atribuição de responsabilidade formal pelo conteúdo e pela atualização das páginas.
PCon13	Disponibilizar em seu <i>site</i> os arquivos de áudio e vídeo de eventos, palestras, encontros etc.
PCon14	Disponibilizar o Estatuto da fundação
Pcon15	Não utilizar o <i>slogan</i> da mantenedora como símbolo da fundação.
Pcon16	Disponibilizar informações sobre seus projetos
Pcon17	Propósito/missão do portal, apropriados à missão geral da fundação.
Pcon18	Disponibilizar informação livre de publicidade da mantenedora.

**Quadro 14:**Práticas de Conteúdo

Fonte: adaptado de Mello (2009; p. 97), IBGC (2009) e Vilella (2003).

No Quadro 15, são apresentadas as práticas de privacidade e segurança que são classificadas em 6 variáveis, denominadas de PPS1, privacidade e segurança 1, PPS2, privacidade e segurança 2, PPS3, privacidade e segurança 3 e assim, sucessivamente.

VARIÁVEIS	PRÁTICAS
PPS1	Declarar a política de privacidade no <i>site</i> , descrevendo os tipos de informações recolhidas e as políticas de utilização e partilha das informações pessoais, identificando os coletores das informações, disponível em todas as páginas que aceitam os dados, e com a data em que a política de privacidade foi revisada.
PPS2	As doações ou cadastros diversos (voluntariado, participação de projetos, dentre outros) são feitas de forma segura, com senhas ou criptografia de dados; permitir que o usuário revise os dados pessoais no momento da doação ou nos cadastros diversos;
PPS3	No caso de doações ou cadastro diversos informar as práticas de segurança e privacidade antes de coletar qualquer informação pessoal;
PPS4	Disponibilizar um endereço de contato, telefone e/ou e-mail, específicos para denúncias, críticas etc., sobre a política de privacidade e segurança.
PPS5	Possuir um código de conduta acessível para todos os interessados
PPS6	Possuir monitoramento do tráfego de rede, ou seja, o acompanhamento das visitas no <i>site</i> .

**Quadro 15:**Práticas de Privacidade e Segurança.

Fonte: adaptado de Mello (2009; p. 100), IBGC (2009) e Veiga e Eloff (2007).

No Quadro 16, são apresentadas as práticas de serviços que são classificadas em 16 variáveis, denominadas de PSer1, práticas de serviços1, PSer2, práticas de serviços 2, PSer3, práticas de serviços 3 e assim, sucessivamente.

VARIÁVEIS	PRÁTICAS
PSer1	Disponibilizar e-mails, telefones e endereços para solicitar informações.
PSer2	A página principal deve ser personalizada para facilitar o acesso do cidadão às informações e serviços (se houver).
PSer3	Divulgar as práticas para voluntariado.
PSer4	Disponibilizar as informações das doações de recursos tanto recebidas quanto efetuadas.
PSer5	Identificar o responsável ou gerenciador do <i>site</i> para possível contato ou responsabilização.
PSer6	Possuir informação sobre práticas de benefícios suas vantagens aos associados ou mantenedores.
PSer7	Disponibilizar um mecanismo para submissão de sugestões, reclamações ou esclarecimento de dúvidas.
PSer8	Disponibilizar as notícias e informações sobre políticas da fundação.
PSer9	Possuir procedimento de admissão, exclusão e saída voluntária de associados.
PSer10	Possuir de forma clara e objetiva a missão da fundação.
PSer11	Possuir uma auditoria independente para assegurar que as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade.
PSer12	Disponibilizar informações sobre as atividades sociais da fundação.
PSer13	Disponibilizar para as partes interessadas as informações além das obrigatórias por lei e regulamentos que sejam do interesse de todos, tais como relatórios dos gastos nos projetos, quantidade de pessoas que foram beneficiadas, etc.
PSer14	Divulgar e disponibilizar os desembolsos incorridos em benefícios de outras organizações.
PSer15	Divulgar e disponibilizar as informações econômicas-financeira da fundação, os relatórios anuais ou demonstrações financeiras da entidade.
PSer16	Permitir acesso a informações relacionadas aos projetos sociais das fundações.

**Quadro 16:**Práticas de Serviços.

Fonte: adaptado de Mello (2009; p. 98) e IBGC (2009).

No Quadro 17, são apresentadas as práticas de usabilidade e acessibilidade que são classificadas em 18 variáveis, denominadas de PUA1, usabilidade e acessibilidade 1, PUA2, usabilidade e acessibilidade 2, PUA3, usabilidade e acessibilidade 3 e assim, sucessivamente.

VARIÁVEIS	PRÁTICAS
PUA1	O tamanho da <i>homepage</i> (página inicial do <i>site</i> ) deve ter no máximo dois comprimentos da tela.
PUA2	Determinar o público-alvo do <i>site</i> , com canais personalizados para grupos específicos, como cidadãos, empresas ou outros órgãos públicos.
PUA3	A barra de navegação deve ter os itens agrupados na área de navegação, termos claros utilizados para definir as opções de navegação de categorias, ícones de navegação de reconhecimento imediato da classe de itens, links identificados etc.
PUA4	Fornecer links clicáveis para a página inicial em todas as páginas, para <i>sites</i> relacionados fora da fundação.
PUA5	Disponibilizar na página principal um mapa do <i>site</i> ou esboço de todos os <i>sites</i>
PUA6	As páginas devem ser constituídas com cores padrão e consistentes, com a adequação de estilos de fonte, formatação de texto, visibilidade dos elementos, critério para uso de logotipos etc.
PUA7	Os textos devem estar sublinhados indicando os links.
PUA8	Disponibilizar a data da última atualização das páginas.
PUA9	Fornecer um link para informações sobre a fundação, com a possibilidade de contato, com endereço, telefone, fax ou e-mail.
PUA10	Disponibilizar versões alternativas de documentos longos, como arquivos em pdf ou doc.
PUA11	Permitir que os campos dos formulários sejam acessíveis por meio das teclas ou do cursor; identificando, claramente, aqueles com preenchimentos obrigatórios; fazendo com que a ordem das guias dos campos seja lógica, ou seja, com o toque na tecla " <i>tab</i> " passa para o próximo campo.
PUA12	Dispor de um <i>site</i> de busca ou um link no próprio <i>site</i> da fundação.
PUA13	Dispor de seu próprio mecanismo de pesquisa, permitindo que as pesquisas sejam feitas de forma específica, por secretaria, em todo o <i>site</i> etc.; com recursos de pesquisas avançadas, como a utilização de palavras, frases exatas, combinação etc.; com capacidade para classificar os resultados da pesquisa por relevância ou outros critérios.
PUA14	Disponibilizar um mecanismo de acesso aos portadores de necessidades especiais.
PUA15	Disponibilizar os conteúdos do <i>site</i> em mais de um idioma.
PUA16	Apresentar os textos escritos com fontes e cores adequadas.
PUA17	Disponibilizar os conteúdos de áudio com transcrições escritas e/ou legendas.
PUA18	Permitir o acesso ao <i>site</i> e seus conteúdos por meio do teclado do computador.

**Quadro 17:**Práticas de Usabilidade e Acessibilidade.

Fonte: adaptado de Mello (2009; p. 100) e IBGC (2009).

No Quadro 18, são apresentadas as práticas de participação cidadã que são classificadas em 10 variáveis, denominadas de PPC1, prática de participação cidadã 1, PPC2, participação cidadã 2, PPC3, participação cidadã 3 e assim, sucessivamente.

VARIÁVEIS	PRÁTICAS
PPC1	Possuir um boletim informativo <i>online</i> .
PPC2	Disponibilizar informações de governança, tais como os agentes de governança - associados, conselheiros, executivos, conselheiros fiscais e auditores.
PPC3	Disponibilizar um e-mail para contato com a descrição da política adotada de resposta, começando com o tempo e a data de recepção, o prazo estimado para a resposta, o que fazer se a resposta não for recebida e uma cópia da sua mensagem original.
PPC4	Disponibilizar um quadro de anúncios, bate-papo, fórum de discussão, grupos de discussão, <i>chats</i> etc., para discutir questões políticas, econômicas e sociais, facilitando o diálogo entre os três setores, com verdadeira possibilidade de participação.
PPC5	Disponibilizar a agenda de reuniões ou calendário dos projetos sociais, incluindo o tempo, lugar, agenda e informações sobre os depoimentos dos cidadãos, participação, observação ou opções.
PPC6	Disponibilizar e publicar as informações sobre a convocação das reuniões e votações da assembleia geral.
PPC7	Disponibilizar um canal específico para encaminhamento de sugestões, reclamações ou dúvidas.
PPC8	Disponibilizar informações biográficas, e-mail, telefone, fotografia, endereço para contato com o conselho.
PPC9	Disponibilizar a estrutura e as funções dos conselhos.
PPC10	Disponibilizar link para redes sociais como forma de promover a divulgação da fundação.

**Quadro 18:** Práticas de Participação Cidadã.

Fonte: adaptado de Mello (2009; p. 99); IBGC (2009); Chen e Hsieh (2009).

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 19, uma escala de 0 a 3, considerando o 0 como não identificado a prática, 1 para existência de alguma informação sobre a prática, a escala 2 quando a prática foi implantada, mas de maneira incompleta e o 3 para prática está totalmente implantada.

Escala	Descrição
0	Prática não identificada.
1	Existem algumas informações sobre a prática.
2	A prática está implantada, mas de maneira incompleta.
3	A prática está totalmente implantada

**Quadro 19:** Escala de referência.

Fonte: Mello e Slomski (2010, p. 392).

Após a escolha das práticas que foram analisadas e sua classificação de acordo com os critérios de coleta dos dados por meio da escala de referência, o próximo passo foi observar os *websites* oficiais das fundações empresariais e

mediante a análise de conteúdo, identificar se estas práticas foram implantadas ou não e utilizando as informações coletadas para montar o banco de dados. Estes dados foram coletados nos *websites*, no período de 15/12/2012 a 10/01/2013. O IGEF foi estruturado seguindo os procedimentos apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1:** Procedimentos para a elaboração do IGEF.

PROCEDI- MENTOS	PRÁTICAS					Total
	Conteúdo	Serviços	Participação Cidadã	Privacidade e Segurança	Usabilidade e Acessibilidade	
Peso igual entre os subgrupos (a)	20	20	20	20	20	100
Número de práticas por subgrupo (b)	18	16	10	6	18	68
Pontuação de cada prática dentro do subgrupo (a/b)	1,111	1,25	2,0	3,333	1,111	
Pontuação para resposta 0	0	0	0	0	0	
Pontuação para resposta 1	0,370	0,417	0,667	1,111	0,370	
Pontuação para resposta 2	0,740	0,833	1,334	2,222	0,740	
Pontuação para resposta 3	1,111	1,25	2,00	3,333	1,111	

Fonte: adaptado de Mello e Slomski (2010, p. 393).

Segundo Mello e Slomski, (2010) os subgrupos (conteúdo, serviços, participação cidadã, privacidade e segurança e usabilidade e acessibilidade) inicialmente foram classificados em escalas de 0 a 100, sendo que cada subgrupo recebeu peso de 20%. Sequencialmente, foi “considerado o número de práticas por subgrupo, estabelecida a pontuação de cada prática dentro do subgrupo, dividindo o peso dado para o subgrupo pelo seu número de práticas” (MELLO; SLOMSKI, 2010, p. 393). Considerados estes procedimentos para todas as práticas acima, a soma dada dos pontos representa uma escala de 0 a 100, formando o IGEF. Após essas considerações, o IGEF pode ser representado pela seguinte equação matemática.

$$IGEF = \sum_{j=1}^5 \sum_{i=1}^{N_j} P_i(E)$$

em que:

F = Fundação;

$j$  = subgrupos de práticas;

$N_{j1}$  = número de práticas do tipo  $j$ ;

$P_{i1}(E)$  = Peso  $PCon_i$  da Fundação E; ( $i = 1 \dots, N1$ ) ( $N1 = 18$ )

$P_{i2}(E)$  = Peso  $PSer_i$  da Fundação E; ( $i = 1 \dots, N2$ ) ( $N2 = 16$ )

$P_{i3}(E)$  = Peso  $PPC_i$  da Fundação E; ( $i = 1 \dots, N3$ ) ( $N3 = 10$ )

$P_{i4}(E)$  = Peso  $PPS_i$  da Fundação E; ( $i = 1 \dots, N4$ ) ( $N4 = 6$ )

$P_{i5}(E)$  = Peso  $PUA_i$  da Fundação E; ( $i = 1 \dots, N5$ ) ( $N5 = 18$ )

### 3.2 RECURSOS FINANCEIROS ADQUIRIDOS PELAS FUNDAÇÕES

Foi usado um modelo estatístico para estudar a relação entre os recursos financeiros adquiridos pelas fundações empresariais e o nível de implantação das práticas de governança eletrônica por meio do IGEF, foi usado um modelo estatístico. Para aplicação do modelo foi necessário definir as variáveis dependentes e independentes que foram retiradas das demonstrações de resultado do exercício também denominadas de demonstração de superávit ou déficit do exercício e do balanço patrimonial das fundações no período 2011.

A divulgação das demonstrações financeiras são feita pelas fundações em seus *sites* e quando as fundações são consideradas de Utilidade Pública Federal são divulgadas as prestações de contas no *site* do Ministério da Justiça. Das 58 fundações empresariais usadas para calcular o IGEF, 43 disponibilizaram ou divulgaram suas demonstrações financeiras conforme Quadro 20.

<b>Fundações</b>		
Fundo Vale	Instituto Holcim	Fundação Banco do Brasil
IAMAR	Instituto Itaú Cultural	Fundação Bradesco
Instituto Camargo Corrêa	Instituto Lina Galvani	Fundação Bunge
Instituto C&A	Instituto Arcor Brasil	Fundação CSN
Instituto BM&FBovespa	Instituto Natura	Fundação lochpe
Instituto Avon	Instituto Paulo Montenegro	Fundação Itaú Social
Instituto Marquês de Salamanca	Fundação ArcelorMittal Brasil	Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho
Instituto Algar	Instituto Ronald McDonald	Fundação Odebrecht
Instituto Claro	Instituto Sabin	Fundação Orsa
Instituto Consulado da Mulher	Instituto Social Sotreq	Fundação Otacílio Coser
Instituto Ecofuturo	Instituto Soci��t�� Generale	Fundação Projeto Pescar
Instituto Elisabetha Randon	Instituto Souza Cruz	Fundação Vale
Instituto Embraer	Instituto Unibanco	Fundação Volkswagen
Instituto Estre	Instituto Wal-Mart	Instituto Robert Bosch
Instituto Hedging-Griffo		

**Quadro 20:** Fundações empresariais com demonstrações financeiras publicadas.

Fonte: Do Autor.

### 3.2.1 VARIÁVEIS DO MODELO

As variáveis do modelo foram usadas visando estudar a relação entre os recursos financeiros adquiridos pelas fundações e o nível de implantação das práticas de governança eletrônica. Para mensurar os recursos financeiros adquiridos pelas fundações empresariais foram utilizadas duas proxys: a receita total e a receita de doações disponibilizadas nas demonstrações de resultado e balanço patrimonial das fundações no período 2011.

Os dados relativos à variável dependente de interesse, nível de implantação das práticas de governança eletrônica (mensurado pelo IGEF), foram obtidos a partir dos procedimentos apresentados na sessão 3.2 para as fundações da amostra.

Além da variável explicativa de interesse (IGEF) foram utilizadas as variáveis de controle: tamanho (logaritmo do ativo total da fundação), quantidade de anos da fundação, finalidade da fundação e a variável binária que indica se a mantenedora da fundação é listada na bolsa de valores BM&FBovespa.

O Quadro 21 apresenta as variáveis dependentes de interesse e de controle que foram usadas para avaliar a questão de pesquisa.



VARIÁVEIS	MEDIDA
RECEITA TOTAL	Valor total de todas as receitas arrecadadas pela fundação.
RECEITA DE DOAÇÃO	Valor total de receitas de doações arrecadado pela fundação.
IGEF	Índice de governança eletrônica das fundações empresariais.
IDADE	Quantidade de anos da fundação.
TAMANHO	Logaritmo do ativo total da fundação no ano 2011.
FINALIDADE	Finalidade da fundação conforme Quadro 4, sendo codificadas como: 1 = educação e pesquisa; 2 = meio ambiente; 3 = desenvolvimento e moradia; 4 = outras (cultura e recreação, saúde, serviços sociais e serviços legais)
LISTADA	Se a mantenedora da fundação é listada na bolsa de valores (1=sim; 0=não)

**QUADRO 21:** Variáveis dependentes de interesse e de controle.

Fonte: Do autor.

### 3.2.2 MODELO DE ANÁLISE DE DADOS

Estudos que têm como objetivo analisar a relação entre duas ou mais variáveis fazem uso de modelos clássicos de regressão (KITNER et al., 2004). Neste caso, a relação entre a variável dependente (receita total ou receita de doação) pode ser relacionada a uma função das variáveis explicativas de interesse (IGEF) e de controle.

Os modelos lineares clássicos utilizados nas mais diversas áreas do conhecimento, podem ser descritos como (KITNER et al., 2004)

$$Y = X\beta + \varepsilon,$$

onde  $Y$  é um vetor de  $n$  observações da característica de interesse,  $X$  é uma matriz cujas colunas são formadas por variáveis explicativas (exógenas) e/ou variáveis indicadoras,  $\beta$  é um vetor de parâmetros fixos mas desconhecidos e  $\varepsilon$  é o vetor de erros aleatórios com elementos assumindo distribuição normal com média 0 e variância  $\sigma^2$ , ou seja,  $e_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$  e homoscedásticos.

Segundo Silva et al. (2013), uma característica deste tipo de modelo é que a natureza da variável dependente deve ter uma distribuição simétrica e o erro aleatório assume uma distribuição normal, ou seja, tanto as receitas totais como as receitas de doações obtidas pelas fundações devem, no modelo, seguir um pressuposto de normalidade. Essa característica é comum em diversas áreas da ciência. No entanto, nas ciências sociais aplicadas, variáveis que representam valores monetários como receita total ou receita de doação apresentam um

comportamento com uma forte assimetria à direita. Devido à natureza desses dados, dificilmente os pressupostos de normalidade e homoscedasticidade dos modelos lineares clássicos são satisfeitos.

Os modelos lineares clássicos foram estendidos de forma a permitir que as variáveis respostas pudessem ter outras distribuições probabilísticas além da distribuição Normal (e.g. binomial, Poisson, gama, dentre outras) e que a relação entre a parte linear do modelo e a média da variável resposta pudesse ser estabelecida por meio de uma função não linear (NELDER; WEDDERBURN, 1972). Esta classe de modelos é denominada Generalized Linear Models (GLM). Assume-se que, sem perda de generalidade, a  $i$ -ésima observação do vetor  $\mathbf{Y}$  tem função densidade de probabilidade pertencente à família exponencial de distribuições  $f(y|\theta, \phi) = \exp\{\phi^{-1}[y\theta - \psi(\theta)] + c(y, \phi)\}$ , sendo  $\frac{\partial \psi}{\partial \theta} = \mu$  uma função da média. A especificação do GLM é completa definindo que

$$\mu_i = h(\eta_i) = h(\mathbf{x}_i^T \boldsymbol{\beta}),$$

sendo  $\mu_i$  a média de  $\mathbf{Y}$  e  $h^{-1}(\cdot)$  uma *função de ligação* monotônica e diferenciável, permitindo escrever  $h^{-1}(\mu_i) = \eta_i$ . Diversos modelos estatísticos são membros desta classe de modelos, como o modelo linear clássico (assumindo distribuição normal e função de ligação identidade), o modelo de regressão logística ou probit (assumindo distribuição binomial e ligações logit e probit, respectivamente), a regressão gama (assumindo distribuição gama e função de ligação log), dentre outros modelos. Estes modelos são tratados em detalhes em Lee, Nelder e Pawitan (2006).

Para problemas similares aos que estão sendo estudando neste trabalho, a classe dos modelos lineares generalizados (GLM) apresentam grande importância, pois medidas que apresentam distribuição assimétrica como a receita total (ou a receita de doação), podem ser modeladas com distribuições que acomodem sua forma, sem necessitar de transformações, simplificando atividades de interpretação e previsão, além de garantir maior precisão, por estar ajustando os dados em suas escalas originais. Assim, além de permitir um tratamento mais apropriado aos dados originais de receita, o modelo permite obter maior acurácia nos testes estatísticos realizados.

### 3.3 DELIMITAÇÕES, POPULAÇÃO E AMOSTRA

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 população segundo Martins e Theóphilo (2007) significa o conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam, em comum, determinadas características definidas para o estudo. Com isso a população deste estudo abrange todas as fundações empresariais do país. Esta base é de difícil mensuração, já que não existem pesquisas quantitativas sobre esta população. Mindlin (2009) em sua pesquisa teve a mesma dificuldade em obter informações sobre o conjunto de fundações empresariais que pudesse utilizar para selecionar a amostra. No Estado de São Paulo, segundo o Ministério Público, a quantidade de fundações privadas atualmente é de 574, mas não há a possibilidade de classificá-las conforme a seção 2.1.2. Devido a essa dificuldade, optou-se pela lista de associados do Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (GIFE) para a seleção da amostra, já que há uma classificação do tipo no próprio *site* da GIFE, onde o total de associados é de 143, de acordo com a pesquisa realizada em 10/10/2012.

Conforme a classificação de Grazioli e Rafael (2009) os tipos do item 9 são as fundações e institutos empresariais e familiares que na população totalizam 86 fundações de acordo com classificação do próprio GIFE, pois as outras 57 são empresas, fundações independentes, fundações comunitárias e *holding* que não fazem parte do grupo estudado.

Das 86 fundações classificadas, restaram 73 fundações ou instituições empresariais, pois foram excluídas as fundações familiares, por não fazerem parte da delimitação desta pesquisa. Com a definição das fundações que fazem parte da amostra o próximo passo foi identificar os *sites* destas. Nesta etapa, foram excluídas

mais 15 fundações da base de dados, pois não possuíam *sites* próprios. Assim a amostra totalizou 58 fundações que estão listadas no Apêndice A.

Para a construção do modelo estatístico visando avaliar as relações entre a receita total e a receita de doações com o nível de implantação das práticas de governança eletrônica, devido a falta de disponibilidade dos demonstrativos financeiros foi usado uma amostra de 43 fundações empresariais para relacionar o IGEF com a receita total recebida. Com relação as receitas de doações destas fundações, para relacioná-las com o IGEF foi necessário verificar nas demonstrações financeiras obtidas, quais possuíam este tipo de receita, desta forma, dentre as 43 demonstrações analisadas, apenas 39 evidenciavam as receitas de doações recebidas.

As limitações da pesquisa estão associadas primeiramente com a dificuldade de se conseguir todas as demonstrações financeiras das fundações, apesar de haver a obrigatoriedade de entrega das demonstrações financeiras para o Ministério Público. Além disso, o IGEF foi calculado para o ano de 2012 e as demonstrações financeiras usadas na base de dados foram de 2011, pois as fundações, assim como as empresas, só têm disponíveis suas demonstrações apenas no mês de março ou abril do ano seguinte, ou seja, as fundações até o término desta pesquisa ainda não tinham disponibilizado a demonstração de resultado do exercício ou demonstração de superávit ou déficit do exercício referente ao ano de 2012, tornando assim as receitas usadas defasadas.

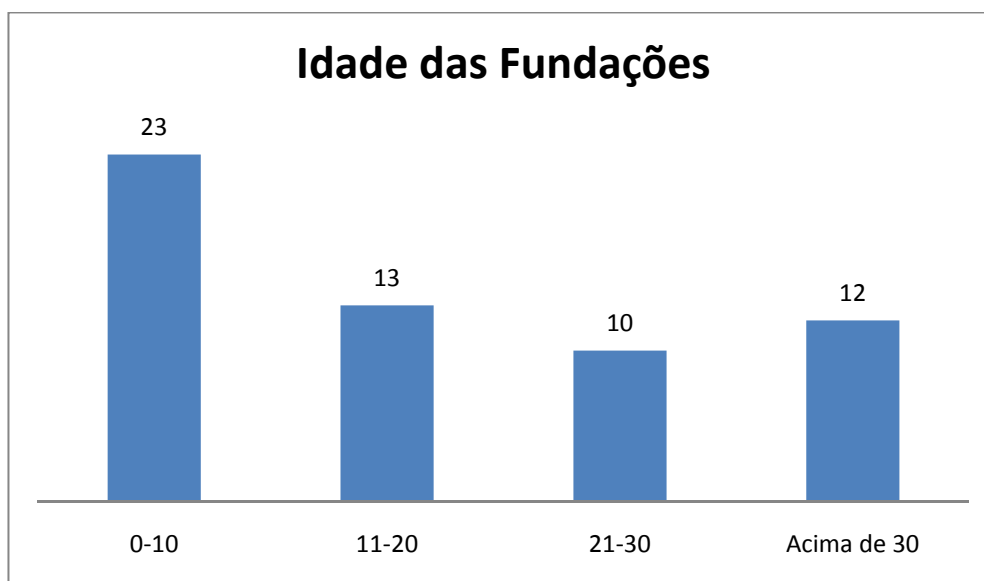
Outra limitação verificada foi a lista de associados ao GIFE que é modificada periodicamente, impossibilitando assim, uma base de dados fixa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados o perfil das fundações utilizadas na base de dados e os resultados da pesquisa por meio de uma análise quantitativa, utilizados para avaliar as práticas de governança eletrônica nas fundações empresariais.

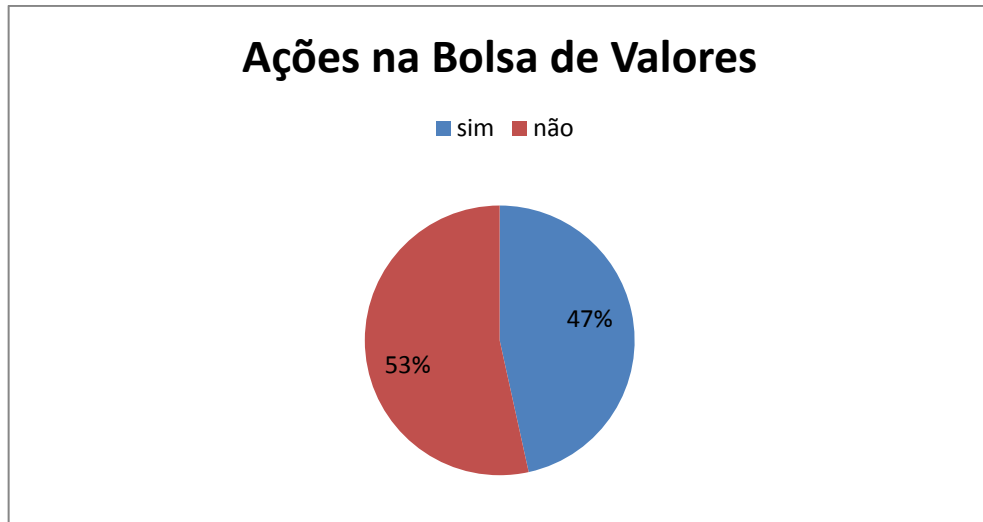
### 4.1 PERFIL DAS FUNDAÇÕES

A base de dados inicialmente constituiu de 58 fundações empresariais associadas ao GIFÉ. Destas fundações o instituto Algar possui maior idade, sendo a mais antiga das analisadas, fundada em 1954, e a fundação Instituto Natura, fundada em 2010 possui apenas 2 anos. Na Figura 5 é apresentada a idade das fundações.



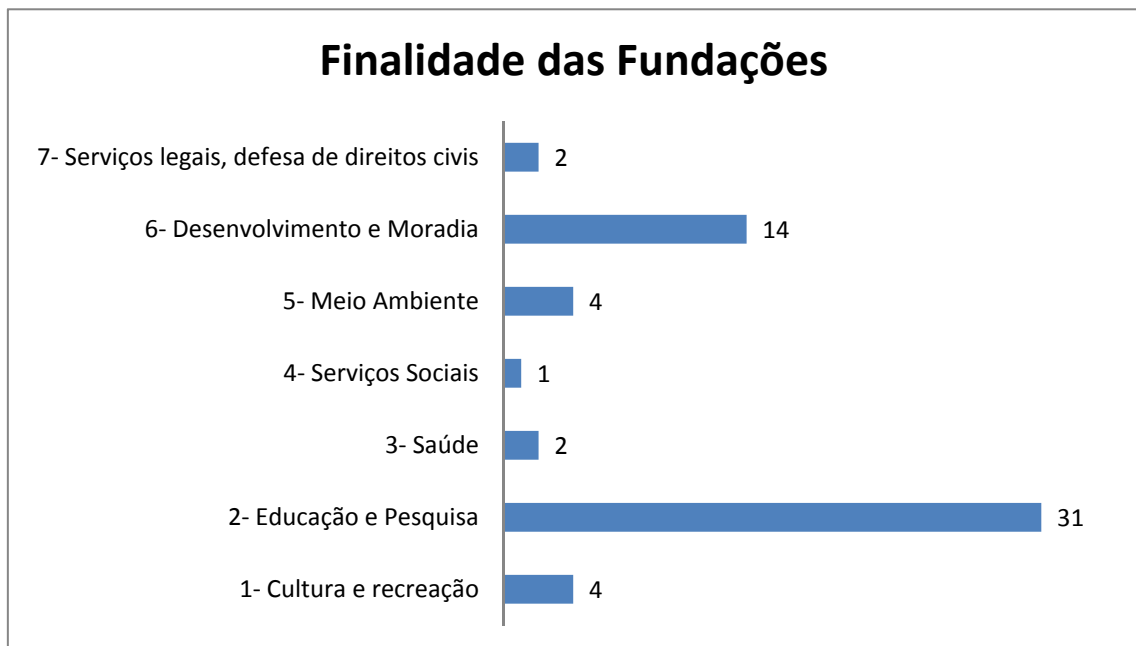
**Figura 5:** Idade das fundações.  
Fonte: Do autor

Conforme a Figura 5, é possível verificar que existe uma grande quantidade de fundações com menos de 10 anos. Observa-se na Figura 6 a porcentagem de fundações que possui mantenedoras com ações na bolsa de valores BM&FBovespa.



**Figura 6:** Ações na Bolsa de Valores.  
Fonte: Do autor

Dentre as fundações analisadas 47%, ou seja, 27 fundações, possuem mantenedoras com ações na Bolsa de Valores e 53% não são listadas. É importante ressaltar que as empresas que são inscritas na Bolsa tem maior cobrança de governança corporativa. Na Figura 7, as fundações foram classificadas segundo a finalidade do Quadro 4, que representa os grupos apresentado na pesquisa desenvolvida por Salamon e Anheier (1999).



**Figura 7:** Finalidade das fundações conforme classificação internacional das organizações sem fins lucrativos (ICNPO).  
Fonte: Do autor.

Verificou-se que 53,44% das fundações empresariais, estão focadas em educação e pesquisa, outro grupo que também se destacou foi o de desenvolvimento e moradia com 24,14%. Segundo Salamon e Anheier (1999) esta classificação serve para abranger e organizar as fundações e entidades sem fins lucrativos de forma a facilitar a classificação internacional.

#### 4.2 ANÁLISE DO IGEF

Considerando os procedimentos para a elaboração do IGEF, demonstrado na seção 3.2, tem-se na Tabela 2, o índice com todas as fundações empresariais, a pontuação de cada subgrupo de práticas, classificados em ordem crescente pela soma das pontuações obtidas nas práticas chegando ao valor final do IGEF.

**Tabela 2:** Índice de Governança Eletrônica das Fundações.

Fundação	PONTUAÇÃO DAS PRÁTICAS					IGEF	QUARTIL
	PCon	PSer	PPC	PPS	PUA		
Instituto Sangari	5,19	5,83	4,00	0,00	7,41	22,43	
Instituto Social Sotreq	8,15	8,33	1,33	0,00	5,56	23,37	
Instituto Ressoar	8,89	6,25	5,33	0,00	8,15	28,62	
ProUnim – Unimed Cuiabá	8,15	7,92	6,00	0,00	8,15	30,21	
Instituto Marquês de Salamanca	8,52	10,83	4,67	0,00	6,30	30,31	
Instituto Societé Generale	7,41	12,08	1,33	1,11	8,52	30,45	
Fundação Cultural Oboé	7,78	7,08	8,67	1,11	5,93	30,56	
Instituto Synthesis	4,81	7,92	5,33	1,11	11,48	30,66	
Fundação CSN	7,04	8,75	1,33	0,00	13,70	30,82	
Instituto Elisabetha Randon	7,04	9,58	2,67	1,11	11,11	31,51	
Instituto Arcor Brasil	7,04	7,50	6,67	1,11	9,26	31,57	
Fundação Santillana	7,41	7,50	8,67	1,11	7,78	32,46	
Instituto Paulo Montenegro	9,63	8,75	4,00	0,00	11,48	33,86	
Instituto Holcim	7,41	11,67	2,00	1,11	12,22	34,41	1º quartil
Instituto Robert Bosch	9,26	10,00	4,00	0,00	11,48	34,74	
Instituto Embraer	7,04	10,42	6,00	1,11	13,33	37,90	
Fundação Educar DPaschoal	8,15	12,08	4,00	1,11	12,59	37,94	
Fundação Volkswagen	11,85	7,50	8,67	0,00	10,00	38,02	
Fundação Ponto Frio	9,26	9,58	5,33	3,33	10,74	38,25	
Instituto Unibanco	6,67	12,50	6,00	2,22	11,85	39,24	
Fundação Odebrecht	8,15	11,25	4,00	2,22	14,44	40,06	
Instituto Sabin	8,89	10,00	9,33	1,11	11,11	40,44	
Instituto Algar	6,67	9,58	8,67	5,56	10,37	40,84	
Instituto Lina Galvani	13,33	11,67	5,33	1,11	9,63	41,07	
Fundação Vale	7,04	10,42	8,67	1,11	14,07	41,31	
Fundação Orsa	8,89	10,42	6,67	3,33	12,22	41,53	
Instituto Asas - Red Bull	7,04	9,58	8,67	3,33	12,96	41,58	
Fundação Alphaville	9,26	11,67	7,33	0,00	13,33	41,59	
Instituto Claro	6,67	6,25	8,00	10,00	11,48	42,40	2º quartil

continua

							conclusão
Instituto Hedging-Griffo	11,85	10,83	4,67	5,56	10,37	43,28	
Instituto Ecofuturo	10,74	10,42	6,00	3,33	12,96	43,45	
Fundação Iochpe	10,74	13,75	8,00	2,22	8,89	43,60	
Fundação Telefônica	10,74	10,83	8,67	0,00	14,07	44,31	
Fundação Demócrito Rocha	10,74	10,00	12,00	0,00	12,22	44,96	
Instituto Itaú Cultural	9,26	9,58	11,33	4,44	11,11	45,73	
Instituto Avon	8,52	12,08	8,67	3,33	13,33	45,94	
Fund. Maurício Sirotsky Sobrinho	9,26	12,92	8,00	2,22	14,07	46,47	
Fundação Itaú Social	7,41	12,50	14,00	0,00	12,59	46,50	
Instituto Natura	9,63	12,92	7,33	5,56	11,48	46,92	
Instituto Wal-Mart	11,11	12,50	8,67	0,00	14,81	47,09	
Instituto Souza Cruz	11,48	12,08	4,00	7,78	11,85	47,19	
Instituto Consulado da Mulher	11,85	10,00	11,33	3,33	10,74	47,26	
Fundo Vale	9,26	13,75	10,67	0,00	14,07	47,75	
Instituto C&A	10,00	12,08	10,67	1,11	14,81	48,68	<b>3ºquartil</b>
Instituto Estre	9,63	11,25	10,00	4,44	13,70	49,03	
Fundação Otacílio Coser	11,85	13,33	8,00	3,33	12,59	49,11	
Instituto BM&FBovespa	7,04	11,67	11,33	5,56	14,44	50,04	
Fundação Projeto Pescar	13,33	14,17	7,33	2,22	13,33	50,39	
Oi Futuro	11,48	10,83	10,67	6,67	14,44	54,09	
Fundação ArcelorMittal Brasil	10,00	15,42	6,67	8,89	13,33	54,31	
Fundação Bradesco	9,63	19,58	7,33	2,22	15,93	54,69	
Fundação Grupo Boticário	11,85	14,58	10,67	5,56	12,59	55,25	
Instituto Ronald McDonald	12,59	16,25	10,67	2,22	13,70	55,44	
IAMAR	11,11	15,00	10,00	8,89	11,85	56,85	
Instituto Votorantim	10,74	11,67	11,33	10,00	14,44	58,19	
Fundação Bunge	12,96	12,92	12,00	6,67	15,56	60,10	
Fundação Banco do Brasil	12,96	16,25	12,67	2,22	16,67	60,77	
Instituto Camargo Corrêa	12,22	17,92	10,00	8,89	12,22	61,25	

Fonte: Do autor

O IGEF mostra que, das práticas sugeridas, o Instituto Camargo Corrêa que foi constituído em 2000, possui maior pontuação, apresentando 61,25% das práticas implantadas. Em contrapartida o Instituto Sagari, criado em 2003, obteve a menor pontuação, representando 22,43% das práticas implantadas.

Ao analisar o IGEF por meio dos quartis, as fundações que se encontram acima do 3º quartil, ou seja, que tiveram as maiores pontuações ficando entre 49,03% a 61,25% foram as Fundação Otacílio Coser, Instituto BM&FBovespa, Fundação Projeto Pescar, Oi Futuro, Fundação ArcelorMittal Brasil, Fundação Bradesco, Fundação Grupo Boticário, Instituto Ronald McDonald, IAMAR, Instituto Votorantim, Fundação Bunge, Fundação Banco do Brasil e Instituto Camargo Corrêa. Nota-se que dentre estas fundações 10 (71,45%) possuem ações na bolsa de valores e as outras 4 são de empresas de grande porte como Boticário e McDonald.



Com as pontuações de 48,68% e 42,40%, que estão entre o 2º e 3º quartis, encontram-se as fundações Instituto Hedging-Griffo, Instituto Ecofuturo, Fundação Iochpe, Fundação Telefônica, Fundação Demócrito Rocha, Instituto Itaú Cultural, Instituto Avon, Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, Fundação Itaú Social, Instituto Natura, Instituto Wal-Mart, Instituto Souza Cruz, Instituto Consulado da Mulher, Fundo Vale e Instituto C&A.

As fundações com pontuações de 34,74% a 42,40% encontram-se entre o 1º e o 2º quartis: Instituto Robert Bosch, Instituto Embraer, Fundação Educar DPaschoal, Fundação Volkswagen, Fundação Ponto Frio, Instituto Unibanco, Fundação Odebrecht, Instituto Sabin, Instituto Algar, Instituto Lina Galvani, Fundação Vale, Fundação Orsa, Instituto Asas - Red Bull, Fundação Alphaville e Instituto Claro.

Abaixo do 1º quartil tem-se as fundações com as menores pontuações, 34,41% a 22,43%, sendo as seguintes fundações: Instituto Sangari, Instituto Social Sotreq, Instituto Ressoar, ProUnim – Unimed Cuiabá, Instituto Marquês de Salamanca, Instituto Société Generale, Fundação Cultural Oboé, Instituto Synthesis, Fundação CSN, Instituto Elisabetha Randon, Instituto Arcor Brasil, Fundação Santillana, Instituto Paulo Montenegro e Instituto Holcim. Percebe-se que dentre estas fundações apenas 4 (28,57%) possuem ações na bolsa de valores.

Com esses resultados, nota-se uma disparidade no percentual de práticas implantadas e que, aparentemente, as fundações que possuem mantenedoras com ações na bolsa de valores tem maior índice, o que sugere que a transparência “obrigatória” e melhor governança para atender seus *stakeholders* é transmitida para suas fundações.

No IGEF tem-se o cálculo geral de todos os subgrupos das práticas apresentado na Tabela 2. Ao separar cada prática e apresentá-las nas Tabelas 3, 4, 5, 6 e 7 destaca-se o nível de implantação das práticas de cada subgrupo.

Tabela 3: Pontuação das Práticas de Conteúdo.

Pontuação das Práticas		QUARTIL
Fundação	PCon	
Instituto Synthesis	4,81	
Instituto Sangari	5,19	
Instituto Algar	6,67	
Instituto Claro	6,67	
Instituto Unibanco	6,67	
Instituto BM&FBovespa	7,04	
Instituto Asas - Red Bull	7,04	
Instituto Arcor Brasil	7,04	
Instituto Elisabetha Randon	7,04	
Instituto Embraer	7,04	
Fundação CSN	7,04	
Fundação Vale	7,04	
Instituto Holcim	7,41	
Fundação Itaú Social	7,41	
Fundação Santillana	7,41	<b>1º quartil</b>
Fundação Cultural Oboé	7,78	
Instituto Social Sotreq	8,15	
Fundação Educar Dpaschoal	8,15	
Fundação Odebrecht	8,15	
ProUnim – Unimed Cuiabá	8,15	
Instituto Avon	8,52	
Instituto Marquês de Salamanca	8,52	
Instituto Ressoar	8,89	
Instituto Sabin	8,89	
Fundação Orsa	8,89	
Fundo Vale	9,26	
Instituto Itaú Cultural	9,26	
Instituto Robert Bosch	9,26	
Fundação Alphaville	9,26	
Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho	9,26	
Fundação Ponto Frio	9,26	<b>2º quartil</b>
Instituto Estre	9,63	
Instituto Natura	9,63	
Instituto Paulo Montenegro	9,63	
Fundação Bradesco	9,63	
Instituto C&A	10,00	
Fundação ArcelorMittal Brasil	10,00	
Instituto Ecofuturo	10,74	
Instituto Votorantim	10,74	
Fundação Demócrito Rocha	10,74	
Fundação Iochpe	10,74	
Fundação Telefônica	10,74	
IAMAR	11,11	
Instituto Wal-Mart	11,11	<b>3º quartil</b>
Oi Futuro	11,48	
Instituto Souza Cruz	11,48	
Instituto Consulado da Mulher	11,85	
Instituto Hedging-Griffo	11,85	
Fundação Grupo Boticário	11,85	
Fundação Otacílio Coser	11,85	
Fundação Volkswagen	11,85	
Instituto Camargo Corrêa	12,22	
Instituto Ronald McDonald	12,59	

continua

conclusão

Fundação Banco do Brasil	12,96
Fundação Bunge	12,96
Instituto Lina Galvani	13,33
Fundação Projeto Pescar	13,33

Fonte: Do autor.

Na Tabela 3, verifica-se que a fundação Projeto Pescar e o Instituto Lina Galvani tiveram a maior pontuação, realçando que esta prática tem como pontuação máxima 20. A fundação Projeto Pescar que tem como mantenedores empresas como a Gerdau e a Infraero foi fundada em 1976 e é voltada à educação e pesquisa, classificada no grupo 2, conforme quadro 4, obteve pontuação de 13,33. Já o Instituto Lina Galvani, mantida pelas empresas Galvani, constituída em 2003, teve a mesma pontuação.

Por outro lado, a que teve menor práticas de conteúdo, foi o Instituto Synthesis fundado em 2006 e mantido pelo Grupo Synthesis, está classificada no grupo 6, do quadro 4 e obteve pontuação de 4,81 de 20, menos que 25% do total da pontuação. Nota-se que o Instituto Camargo Corrêa que teve melhor IGEF ficou em 6º lugar nesta prática. Segundo Mello (2009) as práticas de conteúdo devem permitir acesso a informações de contato, de multimídia, entre outros.

**Tabela 4:** Pontuação das Práticas de Serviços.

<b>PONTUAÇÃO DAS PRÁTICAS</b>		<b>QUARTIL</b>
<b>Fundações</b>	<b>PSer</b>	
Instituto Sangari	5,83	
Instituto Claro	6,25	
Instituto Ressoar	6,25	
Fundação Cultural Oboé	7,08	
Fundação Santillana	7,50	
Fundação Volkswagen	7,50	
Instituto Arcor Brasil	7,50	
Instituto Synthesis	7,92	
ProUnim – Unimed Cuiabá	7,92	
Instituto Social Sotreq	8,33	
Instituto Paulo Montenegro	8,75	
Fundação CSN	8,75	
Instituto Asas - Red Bull	9,58	
Instituto Algar	9,58	
Instituto Elisabetha Randon	9,58	
Instituto Itaú Cultural	9,58	
Fundação Ponto Frio	9,58	<b>1º quartil</b>
Instituto Consulado da Mulher	10,00	
Instituto Robert Bosch	10,00	
Instituto Sabin	10,00	

continua

		conclusão
Fundação Demócrito Rocha	10,00	
Instituto Embraer	10,42	
Fundação Orsa	10,42	
Instituto Ecofuturo	10,42	
Fundação Vale	10,42	
Oi Futuro	10,83	
Fundação Telefônica	10,83	
Instituto Hedging-Griffo	10,83	
Instituto Marquês de Salamanca	10,83	<b>2º quartil</b>
Fundação Odebrecht	11,25	
Instituto Estre	11,25	
Instituto BM&FBovespa	11,67	
Instituto Holcim	11,67	
Instituto Lina Galvani	11,67	
Instituto Votorantim	11,67	
Fundação Alphaville	11,67	
Instituto C&A	12,08	
Instituto Avon	12,08	
Instituto SociétéGenerale	12,08	
Instituto Souza Cruz	12,08	
Fundação Educar DPaschoal	12,08	
Fundação Itaú Social	12,50	
Instituto Unibanco	12,50	
Instituto Wal-Mart	12,50	<b>3º quartil</b>
Instituto Natura	12,92	
Fundação Bunge	12,92	
Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho	12,92	
Fundação Otacílio Coser	13,33	
Fundação lochpe	13,75	
Fundo Vale	13,75	
Fundação Projeto Pescar	14,17	
Fundação Grupo Boticário	14,58	
IAMAR	15,00	
Fundação ArcelorMittal Brasil	15,42	
Instituto Ronald McDonald	16,25	
Fundação Banco do Brasil	16,25	
Instituto Camargo Corrêa	17,92	
Fundação Bradesco	19,58	

Fonte: Do autor.

A Tabela 4 apresenta as pontuações das práticas de serviços das fundações empresariais, na qual a Fundação Bradesco obteve a maior pontuação (19,58) chegando próxima ao máximo que é 20. Esta fundação que tem como mantenedora o Banco Bradesco foi fundada em 1956, possui mais de 50 anos de ações desenvolvidas em Educação.

O Instituto Sagari obteve a menor pontuação 5,83 de 20, fundada em 2003 pela empresa Sagari Brasil, é classificada no grupo 1, conforme Quadro 4. Nota-se que foi nesta prática que as fundações tiveram as melhores pontuações, comparadas às outras. Das 58 fundações analisadas apenas 17 tiveram pontuação

abaixo dos 50%, sendo que, segundo Holzer e Kim (2005) esta prática é importante para interação entre a fundação e os usuários.

**Tabela 5:** Pontuação das Práticas de Participação Cidadã.

<b>PONTUAÇÃO DAS PRÁTICAS</b>		<b>QUARTIL</b>
<b>Fundações</b>	<b>PPC</b>	
Instituto Social Sotreq	1,33	
Instituto Soci��t�� Generale	1,33	
Funda��o CSN	1,33	
Instituto Holcim	2,00	
Instituto Elisabetha Randon	2,67	
Instituto Paulo Montenegro	4,00	
Instituto Sangari	4,00	
Instituto Souza Cruz	4,00	
Funda��o Odebrecht	4,00	
Instituto Robert Bosch	4,00	
Funda��o Educar DPaschoal	4,00	
Instituto Hedging-Griffo	4,67	
Instituto Marqu��s de Salamanca	4,67	
Instituto Lina Galvani	5,33	
Instituto Ressoar	5,33	
Instituto Synthesis	5,33	
Funda��o Ponto Frio	5,33	<b>1� quartil</b>
ProUnim – Unimed Cuiab��	6,00	
Instituto Ecofuturo	6,00	
Instituto Embraer	6,00	
Instituto Unibanco	6,00	
Funda��o ArcelorMittal Brasil	6,67	
Funda��o Orsa	6,67	
Instituto Arcor Brasil	6,67	
Instituto Natura	7,33	
Funda��o Alphaville	7,33	
Funda��o Bradesco	7,33	
Funda��o Projeto Pescar	7,33	
Funda��o Maur��cio Sirotsky Sobrinho	8,00	
Instituto Claro	8,00	
Funda��o lochpe	8,00	
Funda��o Otac��lio Coser	8,00	<b>2� quartil</b>
Instituto Wal-Mart	8,67	
Funda��o Telef��nica	8,67	
Funda��o Vale	8,67	
Funda��o Volkswagen	8,67	
Funda��o Cultural Obo��	8,67	
Instituto Avon	8,67	
Instituto Asas - Red Bull	8,67	
Instituto Algar	8,67	
Funda��o Santillana	8,67	
Instituto Sabin	9,33	
IAMAR	10,00	
Instituto Camargo Corr��a	10,00	
Instituto Este	10,00	<b>3� quartil</b>
Fundo Vale	10,67	
Instituto C&A	10,67	
Oi Futuro	10,67	

continua

conclusão

Instituto Ronald McDonald	10,67
Fundação Grupo Boticário	10,67
Instituto BM&FBovespa	11,33
Instituto Itaú Cultural	11,33
Instituto Consulado da Mulher	11,33
Instituto Votorantim	11,33
Fundação Bunge	12,00
Fundação Demócrito Rocha	12,00
Fundação Banco do Brasil	12,67
Fundação Itaú Social	14,00

Fonte: Do autor.

Na Tabela 5, observa-se a pontuação das práticas de participação cidadã, a Fundação Itaú Social obteve a maior pontuação (14,00 de 20). Fundada pelo Banco Itaú, atualmente como Banco Itaú Unibanco possui também o Instituto Itaú Cultural e Instituto Unibanco, usados nesta base de dados. O Instituto Itaú Cultural ficou com 11,33 pontos mantendo-se no mesmo quartil (acima do 3º) da Fundação Itaú Social, já o instituto Unibanco ficou entre o 1º e 2º quartis. É importante ressaltar que o Instituto Itaú Cultural foi constituído em 1987, a Fundação Itaú Social em 1997 e o instituto Unibanco em 1982 .

Três fundações obtiveram 1,33 de 20, sendo as menores pontuações nesta prática: o Instituto Social Sotreq fundado em 2005, o Instituto Société Generale criado em 2007 e a Fundação CSN constituída em 1961, ambas tendo como foco a educação e pesquisa (grupo 2 do Quadro 4). Dezesete fundações ficaram abaixo do 1º quartil tendo como pontuação máxima 5,33 de 20, representando 32% da amostra aproximadamente. Os autores Chen e Hsieh (2009) enfatizam que a participação cidadã depende da participação dos cidadãos *online* por meio de e-mails ou acessando fóruns *online* para discutir questões e também consideram as redes sociais uma excelente fonte de troca de informações e mobilização no processo de governança eletrônica.

**Tabela 6:** Pontuação das Práticas de Privacidade e Segurança.

PONTUAÇÃO DAS PRÁTICAS		QUARTIL
Fundações	PPS	
Fundo Vale	0,00	
Instituto Marquês de Salamanca	0,00	
Instituto Paulo Montenegro	0,00	
Instituto Ressoar	0,00	
Instituto Robert Bosch	0,00	
Instituto Sangari	0,00	
Instituto Social Sotreq	0,00	
Instituto Wal-Mart	0,00	

continua

conclusão

Fundação Alphaville	0,00	
Fundação CSN	0,00	
Fundação Demócrito Rocha	0,00	
Fundação Itaú Social	0,00	
Fundação Telefônica	0,00	
Fundação Volkswagen	0,00	
ProUnim – Unimed Cuiabá	0,00	<b>1º quartil</b>
Fundação Cultural Oboé	1,11	
Instituto C&A	1,11	
Instituto Arcor Brasil	1,11	
Instituto Elisabetha Randon	1,11	
Instituto Embraer	1,11	
Instituto Holcim	1,11	
Instituto Lina Galvani	1,11	
Instituto Sabin	1,11	
Instituto SociétéGenerale	1,11	
Instituto Synthesis	1,11	
Fundação Educar DPaschoal	1,11	
Fundação Santillana	1,11	
Fundação Vale	1,11	
Instituto Ronald McDonald	2,22	
Instituto Unibanco	2,22	
Fundação Banco do Brasil	2,22	
Fundação Bradesco	2,22	
Fundação lochpe	2,22	
Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho	2,22	
Fundação Odebrecht	2,22	
Fundação Projeto Pescar	2,22	<b>2º quartil</b>
Instituto Avon	3,33	
Instituto Asas - Red Bull	3,33	
Instituto Consulado da Mulher	3,33	
Instituto Ecofuturo	3,33	
Fundação Orsa	3,33	
Fundação Otacílio Coser	3,33	
Fundação Ponto Frio	3,33	
Instituto Estre	4,44	
Instituto Itaú Cultural	4,44	<b>3º quartil</b>
Instituto BM&FBovespa	5,56	
Instituto Algar	5,56	
Instituto Hedging-Griffo	5,56	
Instituto Natura	5,56	
Fundação Grupo Boticário	5,56	
Oi Futuro	6,67	
Fundação Bunge	6,67	
Instituto Souza Cruz	7,78	
IAMAR	8,89	
Instituto Camargo Corrêa	8,89	
Fundação ArcelorMittal Brasil	8,89	
Instituto Claro	10,00	
Instituto Votorantim	10,00	

Fonte: Do autor.

A Tabela 6 apresenta a pontuação das práticas de privacidade e segurança, na qual as fundações tiveram as piores pontuações comparadas às outras práticas. Dentre as que tiveram maiores pontuações o Instituto Claro mantido pela empresa

de telecomunicações Claro e fundado em 2009 teve pontuação 10 de 20 e o Instituto Votorantim que tem como mantenedora a empresa Votorantim, constituída em 2002 obteve a mesma pontuação, conseguindo 50% da pontuação total.

Das 58 fundações 15 não tiveram pontuação, ou seja, todas as práticas de privacidade e segurança tiveram pontuação zero. Estas fundações são: Fundo Vale, Instituto Marquês de Salamanca, Instituto Paulo Montenegro, Instituto Ressoar, Instituto Robert Bosch, Instituto Sangari, Instituto Social Sotreq, instituto Wal-Mart, Fundação Alphaville, Fundação CSN, Fundação Demócrito Rocha, Fundação Itaú Social, Fundação Telefônica, Fundação Volkswagen e ProUnim – Unimed Cuiabá. Nota-se que nesta prática, de todas as fundações apenas 2 ficaram acima dos 50% das pontuações. Para Hildebrand e Klosek (2005) esta prática é cada vez mais necessária e a privacidade está ligada à segurança, pois não tem como cuidar da privacidade dos dados pessoais sem abordar a segurança do *site*.

**Tabela 7:** Pontuação das Práticas de Usabilidade e Acessibilidade.

PONTUAÇÃO DAS PRÁTICAS		QUARTIL
Fundações	PUA	
Instituto Social Sotreq	5,56	
Fundação Cultural Oboé	5,93	
Instituto Marquês de Salamanca	6,30	
Instituto Sangari	7,41	
Fundação Santillana	7,78	
Instituto Ressoar	8,15	
ProUnim – Unimed Cuiabá	8,15	
Instituto SociétéGenerale	8,52	
Fundação lochpe	8,89	
Instituto Arcor Brasil	9,26	
Instituto Lina Galvani	9,63	
Fundação Volkswagen	10,00	
Instituto Algar	10,37	
Instituto Hedging-Griffo	10,37	1º quartil
Instituto Consulado da Mulher	10,74	
Fundação Ponto Frio	10,74	
Instituto Elisabetha Randon	11,11	
Instituto Itaú Cultural	11,11	
Instituto Sabin	11,11	
Instituto Claro	11,48	
Instituto Natura	11,48	
Instituto Paulo Montenegro	11,48	
Instituto Robert Bosch	11,48	
Instituto Synthesis	11,48	
IAMAR	11,85	
Instituto Souza Cruz	11,85	
Instituto Unibanco	11,85	
Instituto Camargo Corrêa	12,22	

continua



conclusão

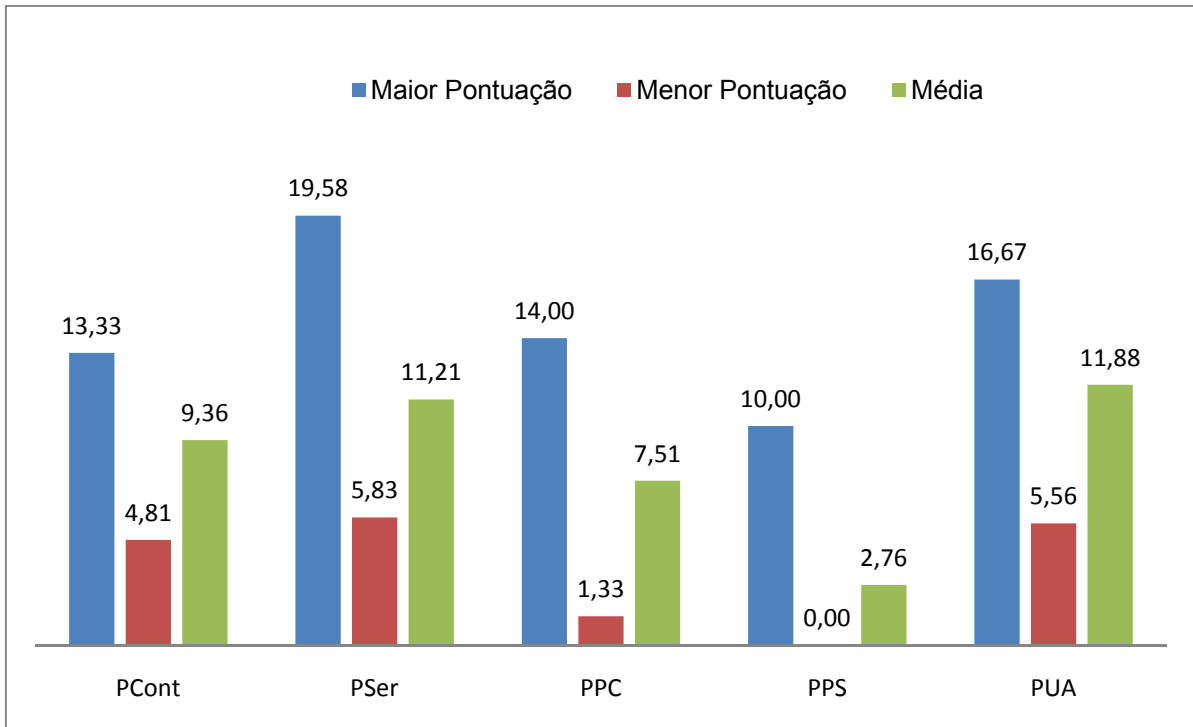
Instituto Holcim	12,22	
Fundação Demócrito Rocha	12,22	
Fundação Orsa	12,22	<b>2º quartil</b>
Fundação Educar DPaschoal	12,59	
Fundação Grupo Boticário	12,59	
Fundação Itaú Social	12,59	
Fundação Otacílio Coser	12,59	
Instituto Asas - Red Bull	12,96	
Instituto Ecofuturo	12,96	
Instituto Avon	13,33	
Instituto Embraer	13,33	
Fundação Alphaville	13,33	
Fundação ArcelorMittal Brasil	13,33	
Fundação Projeto Pescar	13,33	
Instituto Este	13,70	
Instituto Ronald McDonald	13,70	
Fundação CSN	13,70	<b>3º quartil</b>
Fundo Vale	14,07	
Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho	14,07	
Fundação Telefônica	14,07	
Fundação Vale	14,07	
Instituto BM&FBovespa	14,44	
Oi Futuro	14,44	
Instituto Votorantim	14,44	
Fundação Odebrecht	14,44	
Instituto C&A	14,81	
Instituto Wal-Mart	14,81	
Fundação Bunge	15,56	
Fundação Bradesco	15,93	
Fundação Banco do Brasil	16,67	

Fonte: Do autor.

E por fim, na Tabela 7, observa-se a pontuação das práticas de usabilidade e acessibilidade, em que a Fundação Banco do Brasil obteve a maior pontuação (16,67 de 20), fundada pelo Banco do Brasil em 1985 com o objetivo ao desenvolvimento social. O Instituto Social Sotreq obteve a menor pontuação, 5,56 de 20. Dentre as 58 fundações apenas a Bunge ficou acima do 3º quartil em todas as práticas.

Observa-se que as fundações têm uma navegação fácil, o que segundo Siar (2005) esta prática complementa a de conteúdo, afirmando que não basta ter conteúdo, é necessário ser plenamente utilizável.

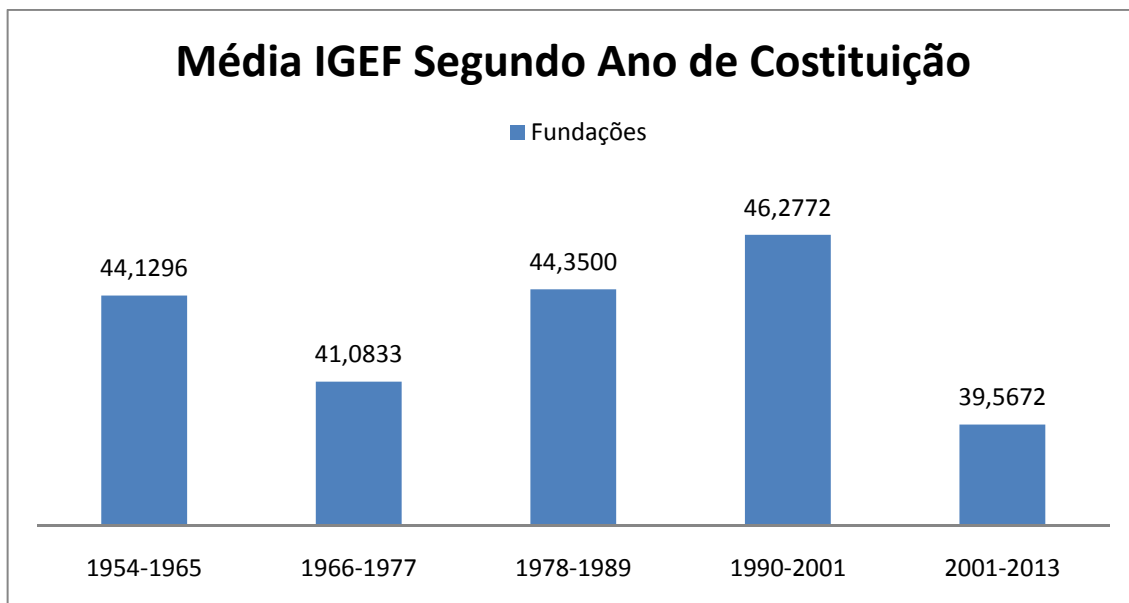
Ao analisar as pontuações dos subgrupos individuais, observa-se, no geral, que a maior preocupação das fundações se deu com as práticas de serviços e depois usabilidade e acessibilidade, pois houve uma disparidade entre a maior pontuação e a menor pontuação, como pode ser visualizado na Figura 8.



**Figura 8:** Comparação entre a maior e menor pontuação.  
Fonte: Do autor.

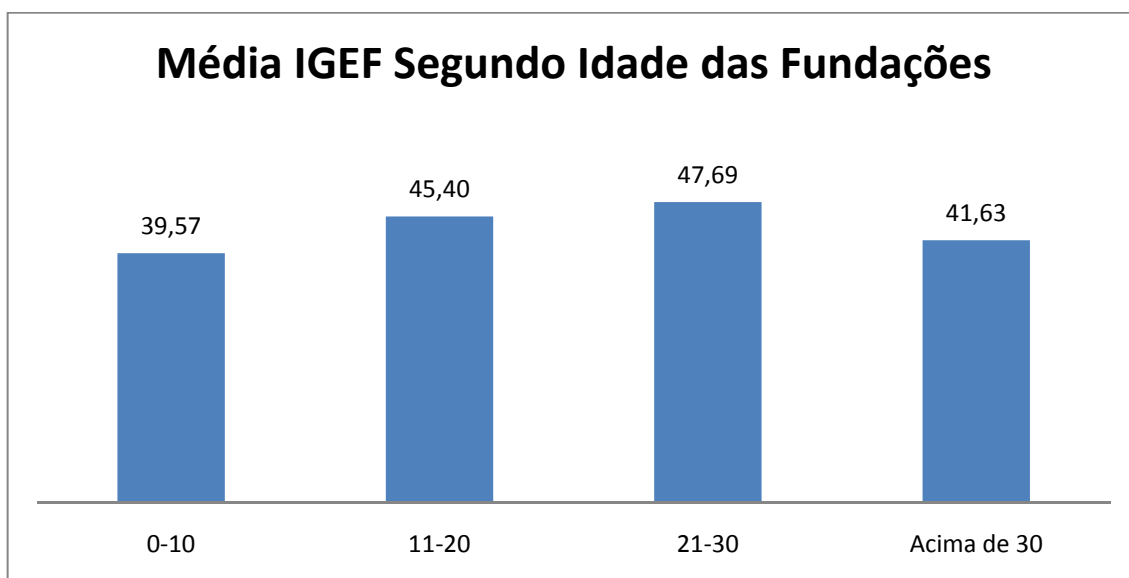
Na prática de conteúdo a média das pontuações obtidas com todas as fundações ficou em 9,36, já nas práticas de serviço a média foi um pouco maior ultrapassando os 50% da pontuação (11,21) o que aconteceu também na prática de usabilidade e acessibilidade (11,88). Na prática de participação cidadã a média ficou em 7,51 e com a pior média dos grupos foi a prática de privacidade e segurança com 2,76 o mesmo que 13,80% da pontuação total (20).

Com o IGEF calculado pode-se fazer uma relação dos índices encontrados com o perfil institucional das fundações. Na Figura 9 observa-se a média do IGEF relacionado ao ano de criação das fundações em escala de 11 anos.



**Figura 9:** Média do IGEF segundo ano de constituição das fundações.  
Fonte: Do Autor.

Nota-se que as médias ficaram bem próximas, mas as fundações que têm em torno de 20 anos possuíam maiores índices, já as constituídas recentes, de 2001 até 2013 apesar de serem as de maior grupo com 23 fundações tem a menor média. A Figura 10 apresenta o IGEF segundo a idade das fundações.



**Figura 10:** Média do IGEF segundo a idade das fundações.  
Fonte: Do Autor.

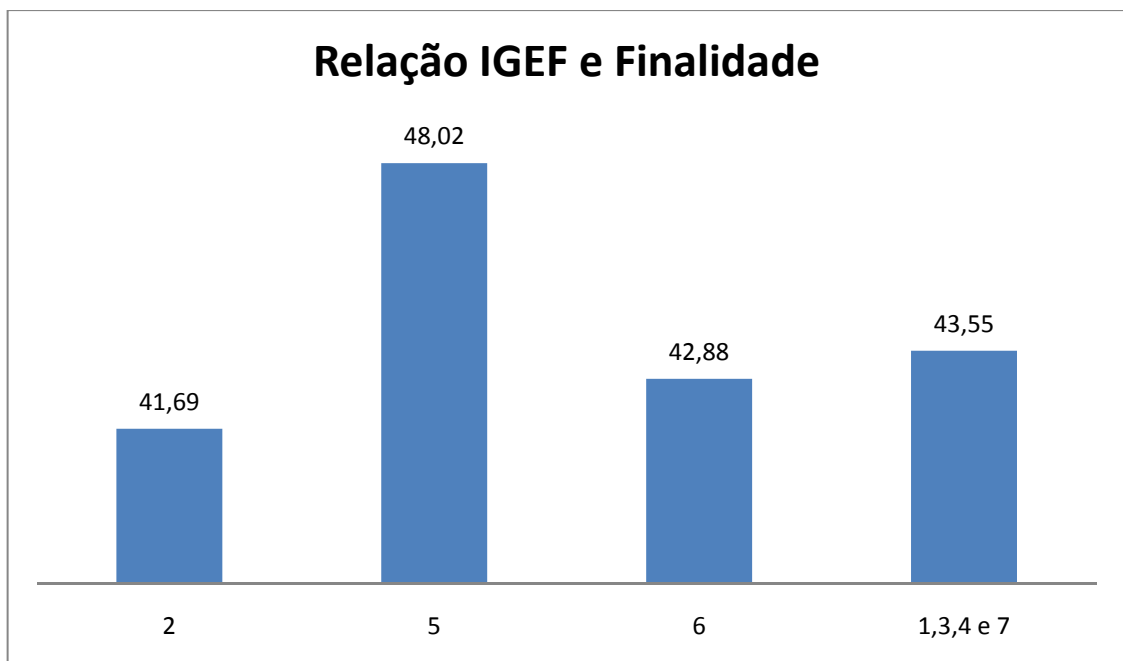
Em relação ao IGEF segundo o tempo de idade das fundações, as que têm de 21 a 30 anos possuem a maior média (47,69), as fundações com até 10 anos

ficaram com média de 39,57. Observa-se na Figura 11 a média do IGEF em relação às fundações que possuem mantenedoras listadas na bolsa de valores.



**Figura11:** Média do IGEF em relação as mantenedoras listadas.  
Fonte: Do Autor

Quanto às mantenedoras listadas na bolsa de valores, apesar das que possuem ações negociadas serem menores (47%) a média ficou mais alta (45,89) em relação que não possuem ações (39,03). A Figura 12 apresenta o IGEF segundo a finalidade das fundações.



**Figura12:** Média do IGEF em relação as finalidades das fundações.  
Fonte: Do Autor.

No caso do comportamento do IGEF com as finalidades das fundações, a finalidade Educação e Cultura (2) teve média de 41,69, a Meio ambiente (5) 48,02, Desenvolvimento e Moradia (6) com 42,88 e as finalidades 1 (cultura e recreação), 3 (saúde), 4 (serviços sociais) e 7 (serviços legais, defesa de direitos civis e organizações políticas) foram agrupadas, pois estas compõem um grupo de 9 fundações, com média de 43,55 pontos.

### 4.3 RELAÇÃO ENTRE IGEF E RECEITAS

Para Martins e Theóphilo (2007), os testes estatísticos devem ser realizados para a aceitação ou rejeição com respeito à associação de variáveis, bem como estabelecer as relações funcionais entre as variáveis. Para entender o comportamento das variáveis e suas tendências é necessário fazer uma análise descritiva.

#### 4.3.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA

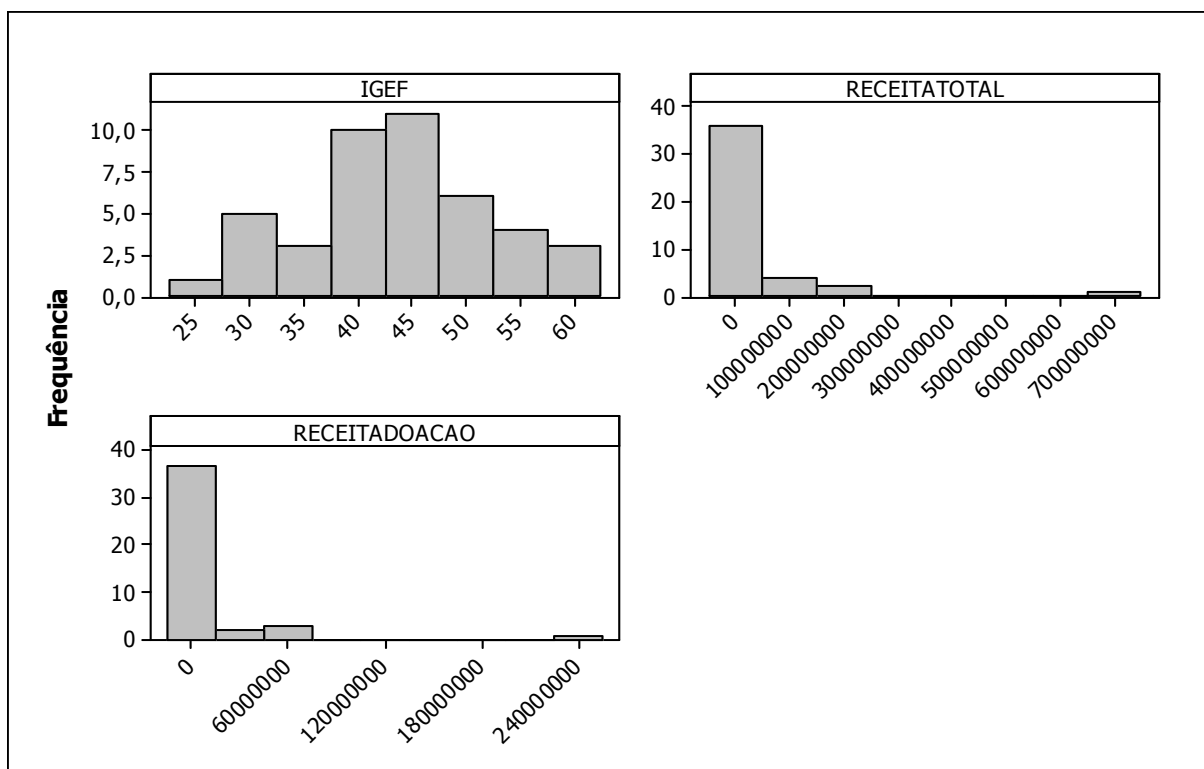
A Tabela 8 apresenta a análise descritiva com valores da média, desvio padrão e coeficiente de variação das variáveis da pesquisa referente às 40 fundações que fizeram parte da análise estatística.

**TABELA 8:** Estatística descritiva das variáveis da pesquisa.

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
Receita total	393.619,85	1.157.893,59	2,9417
Receita de doações	140.396,82	392.938,29	2,7988
IGEF	43,85	8,86	0,2021
Idade	20,30	16,35	0,8054

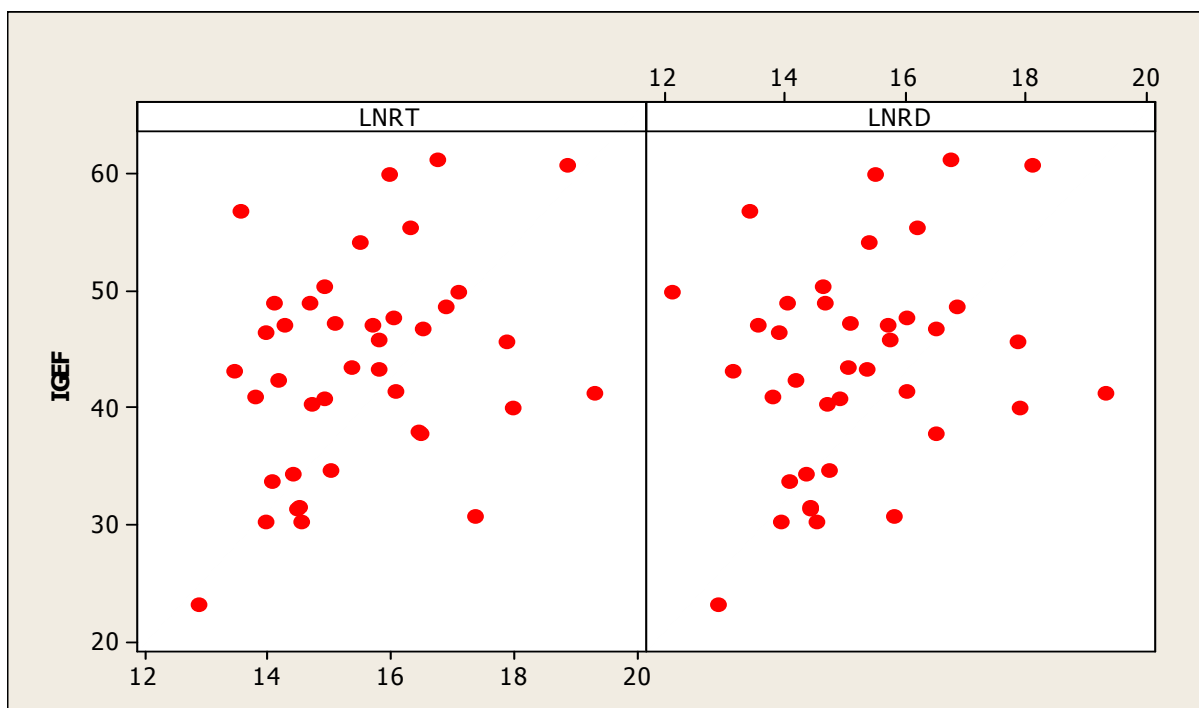
Fonte: Do autor.

Os resultados indicam que as variáveis apresentam uma grande variabilidade nos dados de receita total e receita de doações, indicando uma forte assimetria na distribuição das receitas. A Figura 13 apresenta as distribuições de frequência para o IGEF, a receita total e a receita de doações e corrobora a assimetria nos dados de receita.



**Figura 13:** Histograma da receita total, receita de doações e do IGEF.  
Fonte: Do autor

Os histogramas apresentados na Figura 13 indicam uma forte assimetria das variáveis receita total e receita de doações, o que justifica o uso de um modelo linear generalizado como apresentado na seção 3.2. Na Figura 14 é possível observar o diagrama de dispersão entre as receitas totais e as receitas de doações com o nível de implantação das práticas de governança eletrônica (IGEF). Os dados de receita estão apresentados em escala logaritmo natural para facilitar a visualização.



**Figura 14:** Diagrama de dispersão entre as receitas (total e de doações) em escala logarítmica e o IGEF.

Fonte: Do autor.

Os diagramas de dispersão apresentados na Figura 14 indicam uma relação linear positiva entre as variáveis receita total e receita de doações (em escala logarítmica) e o nível de implantação das práticas de governança eletrônica IGEF. A Tabela 9 apresenta uma matriz de correlação entre as variáveis receita total, receita de doações, IGEF, finalidade e idade das fundações.

**TABELA 9:** Matriz de Correlação entre as variáveis.

VARIÁVEIS	IDADE	FINALIDADE	IGEF	RECEITA TOTAL
FINALIDADE	-0,192 0,217			
IGEF	0,083 0,598	0,176 0,259		
RECEITA TOTAL	0,428 0,004*	-0,021 0,892	0,227 0,142	
RECEITA DE DOAÇÕES	0,253 0,102***	0,264 0,087***	0,071 0,653	0,315 0,039**

Níveis de significância: '\*\*\*' 10% '\*\*\*' 5% '\*' 1%.

Fonte: Do autor

Conforme a matriz de correlação (Tabela 9) é possível identificar uma forte correlação entre a idade das fundações e a receita total.

#### 4.3.2 RESULTADO DOS MODELOS

Nesta seção são discutidos os resultados do modelo de regressão linear generalizado desenvolvido para avaliar a relação entre o IGEF e as receitas (total e de doação) das fundações. Os modelos foram ajustados usando o software SAS®. Para o ajuste dos modelos foi utilizada a metodologia descrita na seção 3.2.2. Os resultados estão apresentados nas Tabelas 10 e 11.

**TABELA 10:** Modelo linear generalizado para receita total.

Variável	Coefficiente	Erro padrão	Estatística de teste	Valor-p	
<b>Constante</b>	11,4326	1,0301	123,17	<0,0001	*
<b>IDADE</b>	0,0554	0,0127	18,95	<0,0001	*
<b>LISTADA(Sim)</b>	1,0861	0,3619	9,01	0,0027	*
<b>IGEF</b>	0,0699	0,0224	9,74	0,0018	*

Níveis de significância: '\*\*\*' 10% '\*\*' 5% '\*' 1%.

Fonte: do Autor.

A Tabela 10 resume as estimativas de máxima verossimilhança dos parâmetros do modelo, o erro padrão das estimativas e o valor-p para o teste de significância das variáveis do modelo. Os resultados encontrados indicam que as variáveis de controle idade das fundações (IDADE), listagem da mantenedora na BM&FBovespa (LISTADA) apresentaram significância estatística. As variáveis de controle TAMANHO e FINALIDADE das fundações não apresentaram significância estatística. Com relação à variável de interesse IGEF, o modelo indica significância estatística a 1% (Valor-p = 0,0018). Isso indica que o nível de implantação das práticas de governança eletrônica está positivamente relacionado com a receita total das fundações. Da mesma forma, a receita total varia positivamente em função da idade da fundação e se a mantenedora é listada na BM&FBovespa.

A Tabela 11 resume as estimativas de máxima verossimilhança dos parâmetros do modelo, o erro padrão das estimativas e o valor-p para o teste de significância das variáveis do modelo para a receita de doação.



**TABELA 11:** Modelo linear generalizado para receita de doações.

Variável	Coefficientes	Erro padrão	Estatística de teste	Valor-p	
<b>Constante</b>	11,8937	0,9690	150,67	<,0001	*
<b>IDADE</b>	0,0423	0,0132	10,35	0,0013	*
<b>FINALIDADE (1-3-4-7)</b>	1,0266	0,4817	4,54	0,0331	**
<b>FINALIDADE(5=Meio Ambiente)</b>	0,7263	0,6455	1,27	0,2605	
<b>FINALIDADE(6=Desen. e Moradia)</b>	1,3103	0,4547	8,30	0,0040	*
<b>LISTADA(Sim)</b>	1,0135	0,3537	8,21	0,0042	*
<b>IGEF</b>	0,0473	0,0213	4,92	0,0266	**

FINALIDADE: Referência = 2 (Educação e Pesquisa).

Níveis de significância: '\*\*\*' 10% '\*\*' 5% '\*' 1%.

Fonte: do Autor

Os resultados apresentados na Tabela 11 indicam que as variáveis de controle: idade das fundações (IDADE), a finalidade da fundação (FINALIDADE) e listagem da mantenedora na BM&FBovespa (LISTADA) apresentaram significância estatística. A variável de controle TAMANHO não apresentou significância estatística. Com relação à variável de interesse IGEF, o modelo indica significância estatística a 5% (Valor-p = 0,0266). Isso indica que o nível de implantação das práticas de governança eletrônica está positivamente relacionado com a receita de doação das fundações. Desta forma, os resultados da Tabela 11 indicam que o desempenho da arrecadação das receitas de doações depende da idade e finalidade da fundação, assim como se a fundação possui mantenedora listada na BM&FBovespa e do IGEF.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância do terceiro setor para o desenvolvimento econômico do Brasil, assim como a sua capacidade de gerar emprego e melhoria de qualidade de vida para milhares de cidadãos brasileiros alcançados pelos mais variados tipos de projetos, as fundações empresariais têm se tornado parte fundamental para o crescimento do país e das iniciativas de responsabilidade social.

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar as práticas de governança eletrônica no âmbito das Fundações Empresariais e seu nível de implantação. Além disso, buscou também identificar um conjunto de práticas que representaram uma estrutura de governança eletrônica, investigar se as fundações empresariais da amostra as praticavam, elaborar um índice de mensuração e monitoramento do desenvolvimento da governança eletrônica, denominado de índice de governança eletrônica das fundações (IGEF) e por fim, verificar qual o impacto das práticas de governança eletrônica (transparência) nos recursos financeiros adquiridos pelas fundações (Receitas totais e de doações).

O IGEF que teve como objetivo verificar o nível de implantação da governança eletrônica nas fundações empresariais, demonstrou que a maioria das fundações não passaram da metade do total das práticas recomendadas, ou seja, das 58 fundações analisadas apenas 20,68% (12) tiveram pontuação acima de 50 pontos do total de 100.

Um dos motivos que contribuiu para a redução do IGEF foram as práticas de privacidade e segurança, nas quais 56 fundações ficaram com pontuação abaixo de 50% da pontuação, entre 0 a 8,89 pontos, sendo que apenas os Institutos Claro e Votorantim tiveram exatamente 10 pontos do total de 20, representando 50% das práticas recomendadas. Pode-se dizer que as fundações não têm se preocupado com as práticas de privacidade e segurança em seus *sites*, deixando de lado itens como declaração de política de privacidade, endereço de contato com telefone e/ou e-mail e monitoramento de tráfego. Os autores Carter (2008); Chen e Hsieh (2009); Hildebrand e Klosek (2005) e Joshi e Tiwari (2012) comentavam da importância e preocupação com as práticas de privacidade e segurança já que são medidas para proteger as informações dos usuários, gerando um aumento de confiança tanto para o *site* quanto para a fundação.

Em contrapartida as práticas de serviços foram as que obtiveram melhores índices, demonstrando que as fundações que tem como princípio o bem estar social, visando a prestação de serviços de qualidade aos cidadãos seguem à risca este ideal institucional, ou seja, 70,69% das fundações tiveram pontuação acima de 50%, mostrando que está prática é o ponto forte das fundações empresariais. Autores como Hassan; Shehab e Peppard (2011), Rowley (2006) e IBGC (2009) evidenciaram em suas pesquisas a necessidade de demonstrar transparência nos recursos recebidos, como disponibilizar os serviços *online* que antes eram prestados fisicamente.

Outro motivo para a redução do IGEF foi o tempo de criação das fundações, as que possuíam até dez anos de existência tiveram os menores índices, podendo concluir que ainda estão em processo de implantação das práticas necessárias. Além disso, as fundações que estavam relacionadas com as mantenedoras listadas na bolsa de valores obtiveram melhores classificações no IGEF, dando indícios que isso ocorre devido às exigências legais que as empresas mantenedoras têm de cumprir por causa das ações negociadas na bolsa de valores, o que demanda um controle mais rígido de suas ações no âmbito administrativo, que por sua vez, afeta de forma positiva tais fundações.

Para reforçar os achados acima ao comparar os resultados dos percentuais das práticas implantadas obtidas pelo IGEF e a correlação do índice com as variáveis receita total, receita de doações, finalidade e idade das fundações, conclui-se que há indícios de que as fundações possuem correlação entre o seu tempo de constituição (IDADE) e as receitas totais.

O modelo de regressão linear generalizado foi desenvolvido para avaliar a relação entre o IGEF e as receitas (total e de doação) das fundações. No aspecto metodológico da técnica de regressão linear, os resultados se mostraram satisfatórios com os modelos, apresentando um bom poder de explicação, pois no primeiro modelo apresentado o IGEF mostrou forte relação com a variável IDADE e LISTADA e também demonstrou que o nível de implantação das práticas de governança eletrônica está positivamente relacionado com a receita total das fundações, possuindo nível de significância de 99% .

No segundo modelo apresentado, que relaciona as receitas de doações com o IGEF, além das variáveis IDADE e LISTADA apresentada nas receitas totais, a

variável FINALIDADE também possuiu alto nível de significância de 95%, desta forma percebe-se que tanto as receitas totais e receitas de doações consideradas nesta dissertação como recursos financeiros adquiridos pelas fundações, têm forte relação com o IGEF, podendo concluir que quanto maior o IGEF maior foram os recursos financeiros das fundações.

Além disso, os modelos demonstraram que as variáveis de controle IDADE e LISTADA tiveram significância estatística. Percebe-se este achado quando demonstrado pelo IGEF que das 14 fundações que ficaram abaixo do 1º quartil (34,41 pontuação), apenas 4 são fundações em que a mantenedora possui ações negociadas na bolsa de valores, com exceção da Fundação CSN que possui seu *site* vinculado com a mantenedora, os institutos Social Sotreq, Marquês de Salamanca e Elisabetha Randon têm menos de 10 anos de criação. Das 14 fundações que ficaram acima do 3º quartil, ou seja, com pontuações entre 49,03 e 61,25, apenas 4 não possuem ações na bolsa de valores, com exceção do Instituto Estre, a fundação Otacílio Coser, Grupo Boticário e Ronald McDonald que tem mais de 10 anos de criação.

Observando esses resultados, nota-se uma disparidade no percentual de práticas implantadas e que, aparentemente, as fundações que possuem mantenedoras com ações na bolsa de valores têm maior índice, o que sugere que a transparência “obrigatória” e melhor governança para atender seus *stakeholders* é transmitida para suas fundações.

Portanto, após apresentar as conclusões dos objetivos específicos, concluiu-se que o objetivo geral desta dissertação foi respondido, pois identificou o conjunto de práticas de governança eletrônica para as fundações empresariais, implantou o IGEF e aplicou-o nos *sites* das fundações empresariais e ainda o relacionou com as receitas totais e receitas de doações. Consequentemente, concluiu-se também que a questão de pesquisa levantada foi respondida.

A originalidade e a relevância desta dissertação caracteriza-se por relacionar os recursos financeiros das fundações empresariais com o IGEF demonstrando sua correlação com o índice. Além disso, esta é uma pesquisa inédita, já que não havia nenhuma pesquisa que tratasse de governança eletrônica para entidades do terceiro setor contribuindo desta forma para que os gestores das fundações tenham como avaliar o nível de implantação da governança eletrônica e melhorar de forma positiva

o nível de transparência, pois para uma fundação a qualidade de transparência é essencial para a busca de recursos.

Os resultados alcançados demonstram a necessidade de abrangência no assunto. Assim, recomenda-se aos pesquisadores e estudiosos, o aprofundamento dos achados, dando como sugestão para pesquisas futuras:

- a) Aproveitar as práticas apresentadas nesta pesquisa e aplicar o índice de governança eletrônica em fundações familiares;
- b) Aproveitar as práticas apresentadas nesta pesquisa e aplicar o índice de governança eletrônica em Organização da Sociedade Civil de Interesse Público;
- c) Ampliar a amostra para um número maior de fundações e trabalhar com os recursos financeiros de toda a amostra;
- d) Replicar o estudo anualmente para ter o acompanhamento da evolução do índice e promover o comparativo com os recursos financeiros podendo avaliar se as receitas totais e de doações aumentam conforme aumenta o IGEF.

Tais estudos poderão contribuir para uma evidenciação da evolução das práticas de governança eletrônica e o que tem sido pesquisado na academia, visando uma melhor qualidade na transparência das fundações.

## REFERÊNCIAS

ALI, S.; GREEN, P. Governance TI mechanisms in public sector organizations: an Australian context. **Journal of Global Information Management**, Minneapolis, v. 15, n. 4, p. 41-63, Oct./Dec.2007.

ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 78–86, out./dez. 2001.

AMORIM, V.O. **A influência da tributação sobre as receitas das entidades do terceiro setor**: um estudo de caso na área da saúde. 2011. 271 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)–Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, 2011.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis, **Anais...**, Florianópolis: ANPAD, 2000, p. 1–17.

ASSIS, M. S.; MELLO, G. R.; SLOMSKI, V. Transparência nas entidades do terceiro setor: a demonstração do resultado econômico como instrumento de mensuração de desempenho. In: CONGRESSO USP INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 3., 2006, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: FEA-USP, 2006, p. 1-16.

BARBOSA, M. N. L. **Manual de ONGs**: guia prático de orientação jurídica. 4. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BARRETO, A. A.; VITALE, C.; AMORIM, S. **Terceiro setor**. 2000.158 f. Monografia (Graduação em Organização, Sistemas e Métodos)-Faculdades Integradas Campos Salles, São Paulo, 2000.

BENTO, L. V. **Governança e governabilidade na reforma do Estado**: entre eficiência e democratização. Barueri: Manole, 2003.

BERGAMINI JUNIOR, S. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, 2005.

BRAMMER, S.; PAVELIN, S. Corporate reputation and an insurance motivation for corporate social investment. **The Journal of Corporate Citizenship**, Sheffield, n. 20, p. 39-51, Dec. 2005.

BRASIL. **Código civil brasileiro**: lei nº10.406, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Os avanços da reforma na administração pública**: 1995-1998. Brasília, MARE, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma do Estado dos anos 90**: lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997 (Cadernos MARE da Reforma do Estado, v.1).

\_\_\_\_\_. **Plano diretor da reforma do aparelho de Estado**. Brasília: Câmara da Reforma do Estado, 1995 (Documentos da Presidência da República).

\_\_\_\_\_; GRAU, N. C. Entre o Estado e o mercado: o público não-estatal. In: \_\_\_\_\_. **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: FGV; 1999, p. 15-48.

CAMARGO, A. E. A.; LEITE, J. S. J. A contabilidade financeira como instrumento de prestação de contas socioeconômicas das entidades do terceiro setor. **Cadernos da FACECA**, Campinas v.14, n.2, p. 183-200, jul./dez. 2005.

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, p. 37-46, 2008.

CARTER, L. E-government diffusion: a comparison of adoption constructs. **Transforming Government**: people, process and policy, Bradford, v. 2, n. 3, p. 147-161, 2008.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL - CGI. **Dimensões e características da web brasileira**: um estudo do gov.br, 2010. Disponível em: <<http://www.cgi.br/publicacoes/pesquisas/govbr/cgibr-nicbr-censoweb-govbr-2010.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2012.

CHEN Y.C.;HSIEH, J. Y. Advancing e-governance: comparing Taiwan and the United State. **Public Administration Review**, Washington, v. 69, n. S1, p. S151 – 158, Dec. 2009.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: SENAC, 2002.

COSTA, F. L. Contribuição a um projeto de reforma democrática do Estado. **RAP**: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, p. 239-270, mar./abr. 2010.

CRAVEN, J.; JOHNSON, F.; BUTTERS, G. The usability and functionality of an online catalogue. **Aslib Proceedings**, Bradford, v. 62, n. 1, p. 70-84, 2010.

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) -Pontifícia Universidade Católica – PUC, Curitiba, 2006.

DINIZ, E. Em busca de um novo paradigma, a reforma do estado no Brasil dos anos 90. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 1, n. 10, p. 13-26, 1996.

DONKER, H.; SAIF, Z. Towards an impartial and effective corporate governance rating system. **Corporate Governance**, Bradford, v. 8, n. 1, p. 83-93, 2008.

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. **Implantando a governança de TI**: da estratégia à gestão dos processos e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia, 2006.

FERNANDES, R. C. O que é o terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **3º setor**: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 2000, p. 25-33.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **RAUSP**: Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar.1998.

GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. 2012. Disponível em: <<http://www.gife.org.br>>. Acesso em: 23 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. **Censo GIFE 2009/2010**. São Paulo, 2010. Disponível em <<http://www.gife.org.br>>. Acesso em: 23 jul 2012.

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.



GOMIDES, J. E.; SILVA, A. C. O surgimento da expressão “governance”, governança e governança ambiental. **Revista de Ciências Gerenciais**, Valinhos, v. 13, n. 18, p. 17-194, 2009.

GRAZZIOLI, A. **Fundações privadas**: das relações de poder à responsabilidade dos dirigentes. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_; RAFAEL, E. J. **Fundações privadas**: doutrinas e praticas. São Paulo: Atlas, 2009.

GUIMARÃES, T. A.; MEDEIROS, P. H.R. A Relação entre governo eletrônico e governança eletrônica no governo federal brasileiro. **Cadernos EBAP**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 1-18, 2005.

HASSAN, H. S.; SHEHAB, E.; PEPPARD, J. Recent advances in e-service in the public sector: state-of-the-art and future trends. **Business Process Management Journal**, Bradford, v. 17, n. 3, p. 526-545, 2011.

HILDEBRAND, M. J.; KLOSEK, J. Recent security breaches highlight the important role of data security in privacy compliance program. **Intellectual Property & Technology Law Journal**, Clifton, v. 17, n. 5, p. 20-23, 2005.

HOLZER, M.; KIM, S.T. **Digital governance in municipalities worldwide (2005)**: a longitudinal assessment of municipal *websites* throughout the world. Division for Public administration and Development Management. Department of Economic and Social Affairs, United Nations. 2005. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ASPA/UNPAN022839.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2012.

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, 2009.

\_\_\_\_\_. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17.2012>>. Acesso em: 27 jul. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **As fundações privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil**: 2002. Rio de Janeiro: IBGE, 2002.

\_\_\_\_\_. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil:** 2010. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **A iniciativa privada e o espírito público:** a evolução da ação social das empresas no Brasil. Brasília: Rede IPEA de Pesquisa, 2006. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 23 jul. 2012.

JAVIER, A. D.; LORCA, P.; MARTÍNEZ, A. B. Factors influencing web accessibility of big listed firms: an international study. **Online Information Review**, Bradford, v. 34, n. 1, p. 75-97, 2010.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Bradford, v. 3, n. 4, p. 305-360, Oct.1976.

JOSHI, A.; TIWARI, H. Security for e-governance. **Journal of Information and Operations Management**, Navi Mumbai, v. 3, n. 1, p. 254-257, 2012.

JUNQUEIRA, L.A. P. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 13, n. 1, p.25-36, jan./abr. 2004.

KARWAL, A. E-governance and citizens' charter: an agenda for an effective delivery mechanism - the Ahmedabad experience. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON E-GOVERNANCE – ICEG, 3, 2005, Lahore, **Anais...** Disponível em: <<http://swbplus.bszbw.de/bsz309732042inh.pdf;jsessionid=714FC42D4AAB87C9BEA3CF9C9C3BFFEC?1342025397213>>. Acesso em: 09 set. 2012.

KITNER, M. H. et al. **Applied linear regression models. 4 th.** New York: McGraw-Hill, 2004.

LEAL, E. A.; FAMÁ, R. Governança nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso. **Revista Mérito**, Uberlândia, v. 3, n. 4, p. 38-50, out./dez. 2006.

LEE, Y., NELDER, J. A. PAWITAN, Y. **Generalized linear models with random effects:** unified analysis via H-likelihood. New York: Chapman and Hall/CRC, 2006.

LEME, A. A. Neoliberalismo, globalização e reformas do estado: reflexões acerca da temática. **Barbarói**, Santa Cruz do Sul, n. 32, p. 114-138, jan./jul. 2010.

LIMA, E. M. **Análise comparativa entre o índice disclosure e a importância atribuída por stakeholders a informações consideradas relevantes para fins de divulgação em instituições de ensino superior filantrópicas do Brasil: uma abordagem da teoria da divulgação.** 2009. 200 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA - USP, São Paulo, 2009.

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, p. 30-41, 2010.

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, p. 37-53, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARINO, E. **Diretrizes para avaliação de projetos e programas de investimento social privado: estudo da aplicabilidade dos standards de avaliação de programas definidos pelo The Joint Committee the Standards for Educational Evaluation em programas e projetos de investimento social privado.** 2003. 198 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo- USP, São Paulo, 2003.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

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.

MCMAHON, D.; SEAMAN, S.; BUCKINGHAM, J. Nonprofit adoption of websites and website types. **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, West Palm Beach, v. 5, n. 6, p. 43-50, Dec. 2011.

MELLO, G. R. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. 2006. 127 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade Atuária)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, 2006.

\_\_\_\_\_. **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)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – 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, p. 375-408, 2010.

\_\_\_\_\_; ZAGO, C. Determinantes da qualidade da governança corporativa eletrônica. In: CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, 1, 2012, Francisco Beltrão, **Anais...**, Francisco Beltrão: Unioeste, 2012, p. 1-20 .

MELO, A. C. C. **Indicadores de desempenho como instrumento de gestão das entidades do terceiro setor:** um estudo das organizações sociais civil de interesse público do Estado da Paraíba. 2008. 99 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)-Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação, Universidade de Brasília, João Pessoa, 2008.

MILANI FILHO, M.A. F. Responsabilidade social e investimento social privado: entre o discurso e a evidenciação. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 19, n. 47, p. 89-101, maio/ago. 2008.

\_\_\_\_\_; HABIB, C. V. S.; MILANI, A. M. M. Internacionalização de empresas e investimentos sociais privados: uma relação inversa? **Revista de Contabilidade & Controladoria**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-14, 2010.

MILLER-MILLESEN, 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, p. 521-547, Dec. 2003.

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.

NELDER, J. A.; WEDDERBURN, R. W. M. Generalized linear models. **Journal of the Royal Statistical Society**, Alexandria, v. 135, series A, p. 370-384, May 1972.

OLAK, P.A.; NASCIMENTO, D. T. **Contabilidade para entidade sem fins lucrativos (terceiro setor).** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. **OECD principles of corporate governance** – 2004. Disponível em <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2012.

PALVIA, S. C. J.; SHARMA, S. S. E-government and e-governance: definitions/ domain framework and status around the world. **Foundation of e-government**, Nova York, v. 27, n.3, p. 1-12, 2007.

PEREIRA, E. A. A. **A empresa e o lugar na globalização**: a “responsabilidade social empresarial” no território brasileiro. 2007. 205 f. Dissertação (Mestrado em Geografia Humana)-Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências humanas da Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2007.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness: j-part. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Lawrence, v. 18, n. 2, p. 229-252, Apr. 2008.

REGO, M.L. **A responsabilidade social como resposta do sistema ao ambiente institucional brasileiro pós – década de 1990**: o caso do SESC. 2002. 88 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Administração)-Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro, 2002.

REHLI, Florian. **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, p. 95-123, set./dez. 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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, p. 73-82, out./dez. 2004.

ROSSOUW, G. Balancing corporate and social interests: corporate governance theory and practice. **African Journal of Business Ethics**, Mumbai, v. 3, n.1, p. 2-37, Jan. 2008.

\_\_\_\_\_. The ethics of corporate governance: crucial distinctions for global comparison. **International Journal of Law and Management**, Bradford, v. 51, n.1, p. 5-9, 2009.

ROWLEY, J. An analysis of the e-service literature: towards a research agenda. **Internet Research**, Bradford, v. 16, n.3, p. 339-359, 2006.

RUEDIGER, M. A. Governo eletrônico e democracia: uma análise preliminar dos impactos e potencialidades na gestão pública. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 25, p. 29-43, 2002.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **RAUSP: Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, dez. 1998.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. **Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins (fase II): nuevo estudio del sector emergente**. Madrid: Resumen, 1999.

SAMPAIO, R.C.;ALMADA, M. P.; SANTOS, N. Denuncie agora: uma análise da e-participação no *site* Urbanias. **Sociedade e Cultura**, Goiânia, v. 15, n. 1, p. 71-86, jan./jun. 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)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo –FEA/USP, São Paulo, 2008.

SCHOMMER, P. C. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 19, p. 145-160, 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, p. 99-118, maio/ago.1999.

SIAR, S. V. E-governance at the local government level in the Philippines: an assessment of city government websites. **Philippine Journal of Development**, Makati City, v. 32, n. 2, p. 135-168, 2005.

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, p. 35-60, jan./fev. 2008.

SILLOS, V. L. **Qualidade de site de governo eletrônico**: estudo de caso sobre a aplicação do QFD ao site da SH/CDHU. 2009. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo –FEA/USP, 2009.

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.

SILVA, A. F.; VIEIRA, A. M. C.; NAVARRO, A. C.; PARISI, C. Decisions about investment and profitability: an empirical study with generalized linear mixed models in non-financial Brazilian companies. In: AAA OHIO REGION MEETING, 1, 2013, Huron, **Annals...**, Huron: OHIO, 2013, p. 1-28.

UNITED NATIONS . **United Nations e-government survey 2012**. 2012. United Nations, New York. Disponível em: <[http://www.unpan.org/egovkb/global\\_reports/08report.htm](http://www.unpan.org/egovkb/global_reports/08report.htm)>. Acesso em: 20 jul. 2012.

VEIGA, A.; ELOFF, J. H. P. An information security governance framework. **Information Systems Management**; Abingdon, v. 24, n. 4, p. 361-372, 2007.

VENTURA, E. C. F. Responsabilidade social das empresas sob a óptica do “novo espírito do capitalismo”. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENAPAD, 27, 2003, Atibaia, **Anais...**, Atibaia: Anpad, 2003, p. 1-18.

VIANA, E. **A governança corporativa no setor público municipal**: um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais. 2010. 121 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo – FEA/USP, Ribeirão Preto, 2010.

VILANOVA, R. C. N. **Modelo de apuração de resultado nas organizações do terceiro setor**: um estudo sob a abordagem econômica. 2004. 167 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, 2004.

VILELLA, R. M. **Conteúdo, usabilidade e funcionalidade**: três dimensões para avaliação de portais estaduais de governo eletrônico na web. 2003. 263 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)–Programa de Pós-Graduação em

Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Minas Gerais, 2003.

WEBB, P.; POLLARD, C.; RIDLEY, G. Attempting to define IT governance: wisdom or folly?. In: PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES- HICSS, 39, 2006, Hawaii, **Annals..**, Hawaii: HICSS, 2006, p. 1055-1061.

WELLS, P. The non-profit sector and its challenges for governance. **Journal of leadership, accountability and ethics**, Lighthouse Point, v. 9, n. 2, p. 83-93, May 2012.

YAMAMOTO, M. M.; TSAI, P. Y. Governança corporativa: análise comparativa entre o setor privado e o terceiro setor. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 2, 2005, São Paulo, **Anais...**, São Paulo:FEA-USP, 2005, p.1-15.



## APÊNDICE A – Lista das Fundações Empresariais

<b>Associação/Instituto Empresarial</b>	<b>WEBSITES</b>	<b>Mantenedora</b>
Fundação Cultural Oboé	<a href="http://www.oboe.com.br/instituto/apresentacao.asp">www.oboe.com.br/instituto/apresentacao.asp</a>	Oboé
Fundo Vale	<a href="http://www.fundovale.org">www.fundovale.org</a>	Vale do Rio Doce
IAMAR	<a href="http://www.iamar.org.br">www.iamar.org.br</a>	Martins
Instituto Camargo Corrêa	<a href="http://www.institutocamargocorrea.org.br/Paginas/default.aspx">www.institutocamargocorrea.org.br/Paginas/default.aspx</a>	Camargo Corrêa
Instituto C&A	<a href="http://www.institutocea.org.br">www.institutocea.org.br</a>	C&A
Instituto BM&FBovespa	<a href="http://www.institutobmfbovespa.org.br/pt-br/home.asp">www.institutobmfbovespa.org.br/pt-br/home.asp</a>	BM&FBovespa
Instituto Avon	<a href="http://www.institutoavon.org.br">www.institutoavon.org.br</a>	Avon
Instituto Asas - Red Bull	<a href="http://www.institutoasas.org.br">www.institutoasas.org.br</a>	Red Bull
Instituto Arcor Brasil	<a href="http://www.institutoarcor.org.br">www.institutoarcor.org.br</a>	Arcor
Instituto Algar	<a href="http://www.institutoalgar.org.br">www.institutoalgar.org.br</a>	Algar
Instituto Claro	<a href="http://www.institutoclaro.org.br">www.institutoclaro.org.br</a>	Claro
Instituto Consulado da Mulher	<a href="http://consuladodamulher.org.br/">http://consuladodamulher.org.br/</a>	Consul
Instituto Ecofuturo	<a href="http://www.ecofuturo.org.br">www.ecofuturo.org.br</a>	Suzano Papel e Celulose
Instituto Elisabetha Randon	<a href="http://www.ierandon.org.br">www.ierandon.org.br</a>	Randon
Instituto Embraer	<a href="http://www.institutoembraer.com.br">www.institutoembraer.com.br</a>	Embraer
Instituto Estre	<a href="http://www.institutoestre.org.br">www.institutoestre.org.br</a>	Estre Ambiental
Instituto Hedging-Griffo	<a href="http://www.institutohg.org.br">www.institutohg.org.br</a>	CreditSuisseHedging-Griffo
Instituto Holcim	<a href="http://www.institutoholcim.org/">www.institutoholcim.org/</a>	Holcim Brasil
Instituto Itaú Cultural	<a href="http://www.itaucultural.org.br">www.itaucultural.org.br</a>	Itaú
Instituto Lina Galvani	<a href="http://www.linagalvani.org.br">www.linagalvani.org.br</a>	Grupo Galvani
Oi Futuro	<a href="http://www.oifuturo.org.br">www.oifuturo.org.br</a>	Oi
Instituto Marquês de Salamanca	<a href="http://www.imds.org.br">www.imds.org.br</a>	Klabin, Ultra e Monteiro Aranha S/A
Instituto Natura	<a href="http://www.institutonatura.org.br/">http://www.institutonatura.org.br/</a>	Natura
Instituto Paulo Montenegro	<a href="http://www.ipm.org.br">www.ipm.org.br</a>	Ibope
Instituto Ressoar	<a href="http://www.ressoar.org.br">www.ressoar.org.br</a>	Rede Record
Instituto Robert Bosch	<a href="http://www.institutorobertbosch.org.br/home">www.institutorobertbosch.org.br/home</a>	Bosch
Instituto Ronald McDonald	<a href="http://www.instituto-ronald.org.br">www.instituto-ronald.org.br</a>	McDonald
Instituto Sabin	<a href="http://www.institutosabin.org.br">www.institutosabin.org.br</a>	Laboratório Sabin
Instituto Sangari	<a href="http://www.institutosangari.org.br">www.institutosangari.org.br</a>	Sangari Brasil
Instituto Social Sotreq	<a href="http://www.isso.org.br">www.isso.org.br</a>	Grupo Sotreq
Instituto Société Générale	<a href="http://www.institutosg.org.br">www.institutosg.org.br</a>	Société Générale
Instituto Souza Cruz	<a href="http://www.institutosouzacruz.org.br">www.institutosouzacruz.org.br</a>	Souza Cruz
Instituto Synthesis	<a href="http://www.institutosynthesis.org.br">www.institutosynthesis.org.br</a>	Grupo Synthesis
Instituto Unibanco	<a href="http://www.institutounibanco.org.br">www.institutounibanco.org.br</a>	Unibanco
Instituto Votorantim	<a href="http://www.institutovotorantim.org.br">www.institutovotorantim.org.br</a>	Votorantim
Instituto Wal-Mart	<a href="http://www.iwm.org.br">www.iwm.org.br</a>	Wal – Mart

<b>Fundação Empresarial</b>	<b>WEBSITES</b>	<b>Mantenedora</b>
Fundação Alphaville	<a href="http://www.fundacaoalphaville.org.br">www.fundacaoalphaville.org.br</a>	Alphaville Urbanismo
Fundação ArcelorMittal Brasil	<a href="http://www.fundacaoarcelormittalbr.org.br">www.fundacaoarcelormittalbr.org.br</a>	ArcelorMittal
Fundação Banco do Brasil	<a href="http://www.fbb.org.br">www.fbb.org.br</a>	Banco do Brasil
Fundação Bradesco	<a href="http://www.fundacaobradesco.org.br">www.fundacaobradesco.org.br</a>	Bradesco
Fundação Bunge	<a href="http://www.fundacaobunge.org.br">www.fundacaobunge.org.br</a>	Bunge
Fundação CSN	<a href="http://www.fundacaocsn.org.br">www.fundacaocsn.org.br</a>	CSN
Fundação Demócrito Rocha	<a href="http://www.fdr.com.br">www.fdr.com.br</a>	Jornal o Povo
Fundação Educar DPaschoal	<a href="http://www.educar.com.br">www.educar.com.br</a>	Dpaschoal
Fundação Grupo Boticário	<a href="http://www.fundacaoboticario.org.br">www.fundacaoboticario.org.br</a>	Boticário
Fundação lochpe	<a href="http://www.fiochpe.org.br">www.fiochpe.org.br</a>	lochpe – Maxion S/A
Fundação Itaú Social	<a href="http://www.fundacaoitausocial.org.br">www.fundacaoitausocial.org.br</a>	Itaú
Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho	<a href="http://www.fmss.org.br">www.fmss.org.br</a>	Grupo RBS
Fundação Odebrecht	<a href="http://www.fundacaoodebrecht.org.br">www.fundacaoodebrecht.org.br</a>	Odebrecht
Fundação Orsa	<a href="http://www.fundacaoorsa.org.br">www.fundacaoorsa.org.br</a>	Grupo Orsa
Fundação Otacílio Coser	<a href="http://www.foco.org.br">www.foco.org.br</a>	Grupo Coimex
Fundação Ponto Frio	<a href="http://www.fundacaopontofrio.com.br">www.fundacaopontofrio.com.br</a>	Ponto Frio
Fundação Projeto Pescar	<a href="http://www.projetopescar.org.br">www.projetopescar.org.br</a>	Ponto Frio
Fundação Santillana	<a href="http://www.fundacaosantillana.com.br">www.fundacaosantillana.com.br</a>	Santillana ( Espanha)
Fundação Telefônica	<a href="http://www.fundacaotelefonica.org.br">www.fundacaotelefonica.org.br</a>	Telefonica – Vivo
Fundação Vale	<a href="http://www.fundacaovale.org">www.fundacaovale.org</a>	Vale do Rio Doce
Fundação Volkswagen	<a href="http://www.vw.com.br/fundacaovw">www.vw.com.br/fundacaovw</a>	Volkswagen
ProUnim – Unimed Cuiabá	<a href="http://www.prounim.com.br">www.prounim.com.br</a>	Unimed

## APÊNDICE B – Dados Originais Coletados nos Sites das Fundações Empresariais

FUNDAÇÕES	Práticas de Conteúdo												
	PCon-1	PCon-2	PCon-3	PCon-4	PCon-5	PCon-6	PCon-7	PCon-8	PCon-9	PCon-10	PCon-11	PCon-12	PCon-13
Fundação Cultural Oboé	1	3	0	0	2	0	2	1	2	0	3	0	0
Fundo Vale	3	2	0	2	2	0	1	3	3	0	0	1	1
IAMAR	3	3	0	2	0	0	2	3	3	0	2	3	1
Instituto Camargo Corrêa	3	1	0	3	1	1	2	3	3	0	2	3	0
Instituto C&A	2	2	3	0	1	0	2	3	2	0	3	1	2
Instituto BM&FBovespa	1	3	0	0	1	0	2	3	2	0	3	0	0
Instituto Avon	2	1	0	3	0	0	3	3	0	0	1	0	2
Instituto Asas - Red Bull	3	1	0	0	2	1	0	2	2	0	1	0	1
Instituto Arcor Brasil	3	0	0	0	2	0	1	2	1	3	1	0	0
Instituto Algar	2	2	0	0	2	1	2	2	0	0	2	1	0
Instituto Claro	0	2	0	0	1	0	1	2	0	0	2	3	2
Instituto Consulado da Mulher	3	1	0	1	3	1	1	2	2	3	2	1	2
Instituto Ecofuturo	3	2	0	3	0	3	3	3	0	0	2	1	2
Instituto Elisabetha Randon	1	2	0	2	0	0	2	2	0	0	2	1	0
Instituto Embraer	1	2	0	1	0	0	2	3	0	0	2	2	0
Instituto Estre	2	1	0	2	1	0	2	2	2	0	1	1	2
Instituto Hedging-Griffo	1	3	0	3	1	1	3	3	2	3	2	0	0
Instituto Holcim	1	0	0	3	0	0	2	3	1	0	1	0	1
Instituto Itaú Cultural	0	3	0	1	1	1	2	3	0	0	3	0	3
Instituto Lina Galvani	1	1	0	3	3	1	2	3	3	3	2	1	3
Oi Futuro	2	3	0	2	3	1	3	3	1	0	3	2	3
Instituto Marquês de Salamanca	1	2	0	2	3	0	1	2	1	0	2	0	0
Instituto Natura	2	2	0	3	3	1	2	3	2	0	2	2	1
Instituto Paulo Montenegro	3	1	0	0	0	2	3	1	0	2	0	2	3
Instituto Ressoar	1	1	0	0	1	0	2	3	0	0	2	0	3
Instituto Robert Bosch	1	3	0	0	0	0	2	3	0	0	3	1	2
Instituto Ronald McDonald	1	2	0	2	2	1	3	3	3	0	2	1	3
Instituto Sabin	1	3	0	1	2	0	2	3	1	0	1	0	3
Instituto Sangari	3	0	0	1	1	0	2	2	0	0	0	0	0
Instituto Social Sotreq	0	0	0	1	0	0	1	3	2	0	0	0	0
Instituto Soci�t�Generale	3	2	0	3	2	0	2	3	2	0	0	0	0
Instituto Souza Cruz	3	1	0	3	2	1	2	3	3	3	0	3	1
Instituto Synthesis	3	1	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	1

FUNDAÇÕES	Práticas de Conteúdo												
	PCon-1	PCon-2	PCon-3	PCon-4	PCon-5	PCon-6	PCon-7	PCon-8	PCon-9	PCon-10	PCon-11	PCon-12	PCon-13
Instituto Votorantim	2	3	0	2	2	2	3	3	0	0	3	3	3
Instituto Wal-Mart	2	3	0	3	3	1	3	3	3	0	2	2	3
Fundação Alphaville	1	2	0	1	3	1	3	3	1	0	1	1	1
Fundação ArcelorMittal Brasil	2	3	0	2	1	0	3	3	2	0	2	3	3
Fundação Banco do Brasil	2	2	1	3	3	1	3	3	3	3	1	1	3
Fundação Bradesco	2	3	1	3	0	0	3	3	3	0	2	1	2
Fundação Bunge	1	3	1	3	3	1	3	3	1	0	3	3	3
Fundação CSN	0	3	0	1	0	0	3	3	0	0	3	1	1
Fundação Demócrito Rocha	3	0	0	0	2	2	3	3	1	3	3	1	1
Fundação Educar DPaschoal	1	1	0	0	0	0	3	3	0	0	1	1	2
Fundação Grupo Boticário	3	2	0	1	2	1	3	3	3	0	2	1	2
Fundação Iochpe	1	2	0	3	3	2	3	3	3	0	2	1	1
Fundação Itaú Social	2	3	0	1	1	2	3	3	0	0	0	0	0
Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho	1	1	0	3	2	1	3	3	0	3	1	0	0
Fundação Odebrecht	3	2	0	1	0	0	3	3	0	0	2	2	3
Fundação Orsa	2	2	0	1	1	1	3	3	0	3	1	2	2
Fundação Otacilio Coser	2	3	0	2	3	0	3	3	3	3	1	1	1
Fundação Ponto Frio	0	0	0	2	3	1	2	3	2	3	0	1	0
Fundação Projeto Pescar	2	3	0	3	3	1	3	3	3	0	3	0	2
Fundação Santillana	2	2	0	0	3	0	0	3	0	0	1	2	0
Fundação Telefônica	0	2	0	2	3	0	3	3	0	3	3	1	2
Fundação Vale	2	3	0	0	0	0	3	3	0	0	2	1	3
Fundação Volkswagen	2	3	0	0	3	2	3	3	2	0	2	0	3
ProUnim – Unimed Cuiabá	1	1	0	0	3	1	1	3	2	0	1	0	3

FUNDAÇÕES	Práticas de Conteúdo				
	PCon-14	Pcon-15	Pcon-16	Pcon-17	Pcon-18
Fundação Cultural Oboé	3	1	3	3	1
Fundo Vale	0	3	3	3	3
IAMAR	3	3	2	3	3
Instituto Camargo Corrêa	3	3	3	3	3
Instituto C&A	0	2	3	3	2
Instituto BM&FBovespa	0	0	3	3	2
Instituto Avon	2	2	3	3	1
Instituto Asas - Red Bull	0	3	2	3	2
Instituto Arcor Brasil	0	1	3	3	2
Instituto Algar	0	0	3	3	2
Instituto Claro	0	1	3	2	1
Instituto Consulado da Mulher	3	3	3	3	2
Instituto Ecofuturo	0	3	3	3	3
Instituto Elisabetha Randon	0	3	3	1	3
Instituto Embraer	0	3	3	2	1
Instituto Estre	3	2	3	3	2
Instituto Hedging-Griffo	3	3	3	3	2
Instituto Holcim	0	2	3	3	1
Instituto Itaú Cultural	0	3	3	2	3
Instituto Lina Galvani	0	3	3	3	3
Oi Futuro	0	2	3	3	2
Instituto Marquês de Salamanca	0	3	3	3	3
Instituto Natura	0	0	3	3	1
Instituto Paulo Montenegro	3	3	3	3	1
Instituto Ressoar	3	3	3	3	1
Instituto Robert Bosch	3	3	3	3	2
Instituto Ronald McDonald	3	3	3	3	2
Instituto Sabin	3	1	3	3	1
Instituto Sangari	0	0	3	3	2
Instituto Social Sotreq	3	3	3	3	3
Instituto SociétéGenerale	0	0	3	3	2
Instituto Souza Cruz	0	2	3	3	2
Instituto Synthesis	0	0	3	3	2

FUNDAÇÕES	Práticas de Conteúdo				
	PCon-14	PCon-15	PCon-16	PCon-17	PCon-18
Instituto Unibanco	0	0	3	3	2
Instituto Votorantim	0	0	3	3	2
Instituto Wal-Mart	0	0	3	3	1
Fundação Alphaville	0	2	3	3	2
Fundação ArcelorMittal Brasil	0	0	3	3	2
Fundação Banco do Brasil	3	0	3	3	1
Fundação Bradesco	0	0	3	3	2
Fundação Bunge	3	0	3	3	2
Fundação CSN	0	0	3	3	1
Fundação Demócrito Rocha	0	3	3	3	1
Fundação Educar DPaschoal	0	3	3	3	3
Fundação Grupo Boticário	3	3	3	3	2
Fundação Iochpe	0	0	3	3	2
Fundação Itaú Social	3	0	3	3	1
Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho	0	3	3	2	1
Fundação Odebrecht	0	0	3	3	2
Fundação Orsa	0	0	3	3	1
Fundação Otacílio Coser	0	3	3	3	3
Fundação Ponto Frio	0	0	3	3	2
Fundação Projeto Pescar	3	3	3	3	3
Fundação Santillana	0	3	3	3	2
Fundação Telefônica	0	0	3	3	3
Fundação Vale	0	0	3	2	2
Fundação Volkswagen	3	2	3	3	3
ProUnim – Unimed Cuiabá	0	0	3	3	2

FUNDAÇÕES	Práticas de serviços												
	Pser1	Pser-2	Pser-3	Pser-4	Pser-5	Pser-6	Pser-7	Pser-8	Pser-9	Pser10	Pser11	Pser12	Pser-13
Fundação Cultural Oboé	2	2	0	0	1	0	3	1	0	3	0	2	1
Fundo Vale	3	3	0	1	1	1	3	3	0	3	3	3	2
IAMAR	3	2	2	3	0	1	3	1	3	3	3	3	2
Instituto Camargo Corrêa	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2
Instituto C&A	3	3	3	0	1	2	3	0	1	3	3	3	1
Instituto BM&FBovespa	3	3	3	0	0	2	3	2	2	3	0	3	1
Instituto Avon	3	3	0	2	0	0	2	3	0	3	3	3	1
Instituto Asas - Red Bull	2	2	2	1	0	0	3	1	3	3	0	3	0
Instituto Arcor Brasil	2	0	0	0	0	0	3	3	0	3	0	3	1
Instituto Algar	1	2	2	1	0	0	3	2	2	3	0	3	1
Instituto Claro	0	2	1	0	1	1	0	2	0	2	0	3	0
Instituto Consulado da Mulher	3	3	0	0	2	0	2	3	0	3	0	3	1
Instituto Ecofuturo	2	3	0	2	1	0	0	2	0	3	0	3	2
Instituto Elisabetha Randon	2	3	1	1	0	0	0	3	2	1	0	3	2
Instituto Embraer	1	2	3	1	1	1	2	2	2	3	0	3	1
Instituto Estre	2	3	0	1	1	0	3	3	0	3	2	3	1
Instituto Hedging-Griffo	2	3	0	2	0	0	0	1	0	3	3	3	1
Instituto Holcim	3	3	0	1	0	0	1	2	0	3	3	3	2
Instituto Itaú Cultural	3	2	0	0	1	1	3	2	0	2	0	3	1
Instituto Lina Galvani	3	3	0	0	1	0	1	1	0	3	3	3	2
Oi Futuro	3	3	0	0	2	0	3	3	0	3	1	2	1
Instituto Marquês de Salamanca	3	2	0	2	1	0	1	2	1	3	0	3	1
Instituto Natura	2	3	0	2	2	1	1	2	0	3	1	3	3
Instituto Paulo Montenegro	2	2	2	0	0	1	1	3	1	3	0	3	0
Instituto Ressoar	2	0	0	0	0	0	1	3	0	3	0	3	0
Instituto Robert Bosch	1	2	3	0	1	1	1	3	3	3	0	3	0
Instituto Ronald McDonald	2	3	3	3	1	1	3	3	1	3	3	3	3
Instituto Sabin	2	3	0	1	3	0	1	3	0	3	0	3	1
Instituto Sangari	3	0	0	0	0	0	0	2	0	3	0	3	0
Instituto Social Sotreq	3	2	0	0	0	0	0	2	0	3	3	3	0

FUNDAÇÕES	Práticas de serviços												
	PSer-1	PSer-2	PSer-3	PSer-4	PSer-5	PSer-6	PSer-7	PSer-8	PSer-9	PSer-10	PSer-11	PSer-12	PSer-13
Instituto SocietéGenerale	3	2	3	2	0	1	0	3	1	3	2	3	0
Instituto Souza Cruz	3	3	0	1	0	1	1	3	0	3	3	3	2
Instituto Synthesis	3	3	0	0	0	0	1	3	0	3	0	3	0
Instituto Unibanco	3	3	3	1	0	2	1	3	3	3	0	3	1
Instituto Votorantim	3	3	0	0	3	1	3	3	0	3	0	3	1
Instituto Wal-Mart	1	3	0	1	2	2	1	3	0	3	3	3	1
Fundação Alphaville	2	3	0	2	1	2	1	3	0	3	0	3	2
Fundação ArcelorMittal Brasil	2	3	2	1	2	2	3	3	1	3	3	3	2
Fundação Banco do Brasil	3	3	2	1	1	1	3	3	2	3	3	3	3
Fundação Bradesco	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Fundação Bunge	3	3	0	1	3	1	1	3	0	3	0	3	2
Fundação CSN	3	3	0	0	1	0	1	3	0	3	0	3	0
Fundação Demócrito Rocha	3	3	0	0	2	0	3	3	0	3	0	3	1
Fundação Educar DPaschoal	3	3	2	2	2	1	2	3	2	3	0	3	0
Fundação Grupo Boticário	2	3	2	1	2	1	2	2	1	3	3	3	2
Fundação Iochpe	3	2	2	1	0	1	2	3	1	3	3	3	1
Fundação Itaú Social	3	3	3	0	0	0	3	3	3	3	0	3	1
Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho	2	3	3	2	0	1	1	3	2	2	0	3	2
Fundação Odebrecht	3	3	1	1	2	1	1	3	0	3	0	3	1
Fundação Orsa	3	3	0	3	1	1	1	3	0	3	0	3	1
Fundação Otacílio Coser	3	3	1	2	2	1	1	3	0	3	3	3	1
Fundação Ponto Frio	1	2	1	2	1	1	1	3	0	3	0	3	0
Fundação Projeto Pescar	3	3	2	1	1	1	2	3	1	3	3	3	1
Fundação Santillana	2	1	0	0	2	0	2	3	0	3	0	2	0
Fundação Telefônica	0	2	3	0	1	1	1	3	3	3	0	3	0
Fundação Vale	1	3	3	0	0	2	1	2	3	3	1	3	0
Fundação Volkswagen	1	2	0	0	0	1	2	3	0	3	0	3	0
ProUnim – Unimed Cuiabá	1	2	2	0	0	1	1	3	1	3	0	2	0



FUNDAÇÕES	Práticas de serviços		
	PSer-14	PSer-15	PSer-16
Fundação Cultural Oboé	0	0	2
Fundo Vale	2	2	3
IAMAR	1	3	3
Instituto Camargo Corrêa	1	3	3
Instituto C&A	0	0	3
Instituto BM&FBovespa	0	0	3
Instituto Avon	0	3	3
Instituto Asas - Red Bull	0	0	3
Instituto Arcor Brasil	0	0	3
Instituto Algar	0	0	3
Instituto Claro	0	0	3
Instituto Consulado da Mulher	0	1	3
Instituto Ecofuturo	1	3	3
Instituto Elisabetha Randon	1	1	3
Instituto Embraer	0	0	3
Instituto Estre	0	2	3
Instituto Hedging-Griffo	2	3	3
Instituto Holcim	1	3	3
Instituto Itaú Cultural	1	1	3
Instituto Lina Galvani	2	3	3
Oi Futuro	1	1	3
Instituto Marquês de Salamanca	1	3	3
Instituto Natura	2	3	3
Instituto Paulo Montenegro	0	0	3
Instituto Ressoar	0	0	3
Instituto Robert Bosch	0	0	3
Instituto Ronald McDonald	2	2	3
Instituto Sabin	0	1	3
Instituto Sangari	0	0	3
Instituto Social Sotreq	0	1	3

FUNDAÇÕES	Práticas de serviços		
	PSer-14	PSer-15	PSer-16
Instituto SociétéGenerale	0	3	3
Instituto Souza Cruz	0	3	3
Instituto Synthesis	0	0	3
Instituto Unibanco	0	1	3
Instituto Votorantim	0	2	3
Instituto Wal-Mart	1	3	3
Fundação Alphaville	2	1	3
Fundação ArcelorMittal Brasil	2	2	3
Fundação Banco do Brasil	2	3	3
Fundação Bradesco	3	3	3
Fundação Bunge	2	3	3
Fundação CSN	0	1	3
Fundação Demócrito Rocha	0	0	3
Fundação Educar DPaschoal	0	0	3
Fundação Grupo Boticário	2	3	3
Fundação Iochpe	2	3	3
Fundação Itaú Social	1	1	3
Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho	1	3	3
Fundação Odebrecht	1	1	3
Fundação Orsa	0	0	3
Fundação Otacilio Coser	1	2	3
Fundação Ponto Frio	0	2	3
Fundação Projeto Pescar	1	3	3
Fundação Santillana	0	0	3
Fundação Telefônica	1	2	3
Fundação Vale	0	0	3
Fundação Volkswagen	0	0	3
ProUnim – Unimed Cuiabá	0	0	3



FUNDAÇÕES	Práticas de participação cidadã									
	PPC-1	PPC-2	PPC-3	PPC-4	PPC-5	PPC-6	PPC-7	PPC-8	PPC-9	PPC-10
Instituto SocietéGenerale	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Instituto Souza Cruz	0	0	2	1	0	0	1	1	1	0
Instituto Synthesis	0	0	1	1	2	0	1	0	0	3
Instituto Unibanco	0	1	1	1	0	0	0	1	2	3
Instituto Votorantim	3	3	1	1	2	0	0	1	3	3
Instituto Wal-Mart	1	2	0	2	3	0	0	1	2	2
Fundação Alphaville	2	1	1	1	0	0	0	1	2	3
Fundação ArcelorMittal Brasil	3	1	1	1	1	0	2	0	1	0
Fundação Banco do Brasil	2	3	1	1	2	0	3	1	3	3
Fundação Bradesco	1	0	1	1	1	0	3	0	1	3
Fundação Bunge	2	3	1	3	3	0	0	1	2	3
Fundação CSN	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Fundação Demócrito Rocha	1	1	1	1	2	0	3	3	3	3
Fundação Educar DPaschoal	0	0	1	1	1	0	0	0	0	3
Fundação Grupo Boticário	1	1	2	1	2	0	1	2	3	3
Fundação Iochpe	2	3	1	0	1	0	1	1	1	2
Fundação Itaú Social	3	2	3	2	2	0	3	1	2	3
Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho	1	1	1	1	1	0	1	1	2	3
Fundação Odebrecht	2	0	1	1	1	0	0	0	0	1
Fundação Orsa	2	1	1	1	1	0	0	2	2	0
Fundação Otacílio Coser	2	2	1	1	1	0	0	1	3	1
Fundação Ponto Frio	2	2	0	0	1	0	0	1	2	0
Fundação Projeto Pescar	2	2	1	1	1	0	0	1	3	0
Fundação Santillana	2	3	1	2	1	0	0	1	3	0
Fundação Telefônica	2	2	0	1	1	0	0	1	3	3
Fundação Vale	3	0	1	3	1	0	3	0	0	2
Fundação Volkswagen	3	2	0	1	1	0	0	1	3	2
ProUnim – Unimed Cuiabá	2	2	0	1	1	0	0	1	2	0

FUNDAÇÕES	Práticas de privacidade e segurança					
	PPS-1	PPS-2	PPS-3	PPS-4	PPS-5	PPS-6
Fundação Cultural Oboé	0	0	0	1	0	0
Fundo Vale	0	0	0	0	0	0
IAMAR	0	3	2	3	0	0
Instituto Camargo Corrêa	3	2	2	1	0	0
Instituto C&A	0	1	0	0	0	0
Instituto BM&FBovespa	0	2	2	1	0	0
Instituto Avon	0	1	1	1	0	0
Instituto Asas - Red Bull	0	1	1	1	0	0
Instituto Arcor Brasil	0	0	0	1	0	0
Instituto Algar	0	2	2	1	0	0
Instituto Claro	3	1	1	2	2	0
Instituto Consulado da Mulher	0	1	1	1	0	0
Instituto Ecofuturo	0	1	1	1	0	0
Instituto Elisabetha Randon	0	0	1	0	0	0
Instituto Embraer	0	1	0	0	0	0
Instituto Estre	1	1	1	1	0	0
Instituto Hedging-Griffo	0	2	3	0	0	0
Instituto Holcim	0	0	0	1	0	0
Instituto Itaú Cultural	0	2	2	0	0	0
Instituto Lina Galvani	0	0	0	1	0	0
Oi Futuro	3	1	1	1	0	0
Instituto Marquês de Salamanca	0	0	0	0	0	0
Instituto Natura	3	1	0	1	0	0
Instituto Paulo Montenegro	0	0	0	0	0	0
Instituto Ressoar	0	0	0	0	0	0
Instituto Robert Bosch	0	0	0	0	0	0
Instituto Ronald McDonald	0	1	1	0	0	0
Instituto Sabin	1	0	0	0	0	0
Instituto Sangari	0	0	0	0	0	0
Instituto Social Sotreq	0	0	0	0	0	0

FUNDAÇÕES	Práticas de privacidade e segurança					
	PPS-1	PPS-2	PPS-3	PPS-4	PPS-5	PPS-6
Instituto SociétéGenerale	0	0	0	1	0	0
Instituto Souza Cruz	3	0	0	3	1	0
Instituto Synthesis	0	1	0	0	0	0
Instituto Unibanco	0	1	1	0	0	0
Instituto Votorantim	3	1	1	2	2	0
Instituto Wal-Mart	0	0	0	0	0	0
Fundação Alphaville	0	0	0	0	0	0
Fundação ArcelorMittal Brasil	3	1	2	1	1	0
Fundação Banco do Brasil	0	1	1	0	0	0
Fundação Bradesco	0	1	1	0	0	0
Fundação Bunge	2	2	2	0	0	0
Fundação CSN	0	0	0	0	0	0
Fundação Demócrito Rocha	0	0	0	0	0	0
Fundação Educar DPaschoal	0	1	0	0	0	0
Fundação Grupo Boticário	2	2	0	1	0	0
Fundação Iochpe	1	0	0	1	0	0
Fundação Itaú Social	0	0	0	0	0	0
Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho	0	1	1	0	0	0
Fundação Odebrecht	0	1	0	1	0	0
Fundação Orsa	0	1	1	1	0	0
Fundação Otacílio Coser	1	1	1	0	0	0
Fundação Ponto Frio	1	1	0	1	0	0
Fundação Projeto Pescar	0	2	0	0	0	0
Fundação Santillana	0	0	0	1	0	0
Fundação Telefônica	0	0	0	0	0	0
Fundação Vale	0	0	0	1	0	0
Fundação Volkswagen	0	0	0	0	0	0
ProUnim – Unimed Cuiabá	0	0	0	0	0	0

FUNDAÇÕES	Práticas de usabilidade e acessibilidade												
	PUA-1	PUA-2	PUA-3	PUA-4	PUA-5	PUA-6	PUA-7	PUA-8	PUA-9	PUA-10	PUA-11	PUA-12	PUA-13
Fundação Cultural Oboé	1	2	2	2	0	3	2	1	1	0	0	0	0
Fundo Vale	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	0	0
IAMAR	2	2	3	3	0	3	3	2	3	3	3	0	0
Instituto Camargo Corrêa	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	0	0
Instituto C&A	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	0	3
Instituto BM&FBovespa	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	0	3
Instituto Avon	3	3	3	1	3	3	3	2	2	3	1	0	3
Instituto Asas - Red Bull	3	3	3	3	3	3	3	2	2	0	2	0	3
Instituto Arcor Brasil	3	2	3	3	0	3	3	1	1	0	2	0	0
Instituto Algar	3	2	3	3	0	2	3	2	1	0	2	0	3
Instituto Claro	3	2	3	1	3	3	2	3	1	1	2	0	3
Instituto Consulado da Mulher	3	3	2	1	0	3	3	2	2	1	2	0	3
Instituto Ecofuturo	2	3	3	2	0	3	3	2	1	3	2	0	3
Instituto Elisabetha Randon	3	2	3	2	0	3	3	2	1	1	2	0	0
Instituto Embraer	3	3	3	3	1	3	3	2	1	1	2	0	3
Instituto Estre	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	0	3
Instituto Hedging-Griffo	3	3	2	3	2	3	3	1	1	1	2	0	0
Instituto Holcim	3	3	2	2	3	3	2	1	3	1	1	0	3
Instituto Itaú Cultural	3	2	1	1	3	1	3	2	3	1	1	0	3
Instituto Lina Galvani	3	2	3	2	0	3	2	1	1	1	3	0	0
Oi Futuro	3	2	3	1	3	2	2	3	3	2	3	0	3
Instituto Marquês de Salamanca	2	3	2	1	0	2	2	0	1	0	1	0	0
Instituto Natura	3	3	2	2	3	3	3	2	2	1	3	0	0
Instituto Paulo Montenegro	2	2	2	2	3	2	3	1	2	1	3	0	3
Instituto Ressoar	3	2	1	3	0	3	2	2	1	1	1	0	0
Instituto Robert Bosch	3	3	3	2	2	2	2	2	0	1	2	0	3
Instituto Ronald McDonald	3	3	2	2	0	3	3	2	2	2	3	0	3
Instituto Sabin	2	2	2	2	3	3	3	2	1	1	2	0	3
Instituto Sangari	2	2	2	3	0	2	2	1	2	1	1	0	0
Instituto Social Sotreq	1	2	2	1	0	2	2	1	2	0	0	0	0

FUNDAÇÕES	Práticas de usabilidade e acessibilidade												
	PUA-1	PUA-2	PUA-3	PUA-4	PUA-5	PUA-6	PUA-7	PUA-8	PUA-9	PUA-10	PUA-11	PUA-12	PUA-13
Instituto SociétéGenerale	2	2	2	2	0	2	2	1	2	0	0	0	1
Instituto Souza Cruz	2	2	3	2	3	3	2	1	3	1	2	0	3
Instituto Synthesis	3	3	2	1	0	3	2	3	2	1	2	0	3
Instituto Unibanco	3	3	3	1	3	3	2	2	3	1	2	0	0
Instituto Votorantim	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	0	3
Instituto Wal-Mart	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	0	3
Fundação Alphaville	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	0	3
Fundação ArcelorMittal Brasil	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	3	0	1
Fundação Banco do Brasil	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	0	3
Fundação Bradesco	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	0	3
Fundação Bunge	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3
Fundação CSN	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	3	0	3
Fundação Demócrito Rocha	3	3	3	2	0	3	3	1	3	1	3	0	3
Fundação Educar DPaschoal	2	3	3	3	0	3	3	1	3	2	3	0	3
Fundação Grupo Boticário	3	3	2	2	3	3	1	2	1	2	2	0	2
Fundação Iochpe	1	2	1	1	1	2	3	1	2	2	2	0	1
Fundação Itaú Social	3	3	2	3	3	3	3	1	1	2	3	0	3
Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho	3	3	3	3	1	3	3	1	2	2	3	3	2
Fundação Odebrecht	2	2	2	2	3	3	2	1	3	3	3	0	3
Fundação Orsa	2	2	2	2	3	3	2	1	3	3	3	0	0
Fundação Otacílio Coser	3	3	3	3	0	3	2	1	2	3	3	0	3
Fundação Ponto Frio	3	3	3	3	0	2	2	1	2	2	3	0	0
Fundação Projeto Pescar	3	3	3	3	0	3	2	2	3	2	3	0	3
Fundação Santillana	2	2	1	2	0	2	2	1	1	1	3	0	0
Fundação Telefônica	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	0	0
Fundação Vale	3	2	3	3	3	3	3	2	1	2	3	0	3
Fundação Volkswagen	1	2	3	2	0	3	2	2	1	1	3	0	0
ProUnim – Unimed Cuiabá	2	2	2	2	0	2	1	1	2	1	3	0	0

FUNDAÇÕES	Práticas de usabilidade e acessibilidade				
	PUA-14	PUA-15	PUA-16	PUA-17	PUA-18
Fundação Cultural Oboé	0	0	2	0	0
Fundo Vale	0	3	3	0	3
IAMAR	0	0	3	0	2
Instituto Camargo Corrêa	0	0	3	0	2
Instituto C&A	0	0	3	0	3
Instituto BM&FBovespa	0	1	3	0	3
Instituto Avon	0	0	3	2	1
Instituto Asas - Red Bull	0	0	3	1	1
Instituto Arcor Brasil	0	0	3	0	1
Instituto Algar	0	0	2	0	2
Instituto Claro	0	0	3	0	1
Instituto Consulado da Mulher	0	0	3	0	1
Instituto Ecofuturo	0	3	3	0	2
Instituto Elisabetha Randon	0	3	3	0	2
Instituto Embraer	0	3	3	0	2
Instituto Estre	0	3	3	0	0
Instituto Hedging-Griffo	0	0	3	0	1
Instituto Holcim	0	0	3	0	3
Instituto Itaú Cultural	0	3	2	0	1
Instituto Lina Galvani	0	0	3	0	2
Oi Futuro	0	3	3	0	3
Instituto Marquês de Salamanca	0	0	2	0	1
Instituto Natura	0	0	3	0	1
Instituto Paulo Montenegro	0	0	2	0	3
Instituto Ressoar	0	0	2	0	1
Instituto Robert Bosch	0	0	3	0	3
Instituto Ronald McDonald	0	3	3	1	2
Instituto Sabin	0	0	3	0	1
Instituto Sangari	0	0	2	0	0
Instituto Social Sotreq	0	0	2	0	0

FUNDAÇÕES	Práticas de usabilidade e acessibilidade				
	PUA-14	PUA-15	PUA-16	PUA-17	PUA-18
Instituto SociétéGenerale	0	3	3	0	1
Instituto Souza Cruz	0	0	3	0	2
Instituto Synthesis	0	0	3	0	3
Instituto Unibanco	0	0	3	0	3
Instituto Votorantim	0	0	3	0	3
Instituto Wal-Mart	3	0	3	0	3
Fundação Alphaville	0	0	3	0	3
Fundação ArcelorMittal Brasil	0	0	3	1	3
Fundação Banco do Brasil	0	3	3	1	3
Fundação Bradesco	0	3	3	0	3
Fundação Bunge	0	3	3	0	3
Fundação CSN	0	0	3	0	3
Fundação Demócrito Rocha	0	0	3	0	2
Fundação Educar DPaschoal	0	0	3	0	2
Fundação Grupo Boticário	0	3	3	0	2
Fundação Iochpe	0	0	3	0	2
Fundação Itaú Social	0	0	3	0	1
Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho	0	0	3	0	3
Fundação Odebrecht	0	3	3	2	2
Fundação Orsa	0	3	3	0	1
Fundação Otacílio Coser	0	0	3	0	2
Fundação Ponto Frio	0	0	3	0	2
Fundação Projeto Pescar	0	0	3	0	3
Fundação Santillana	0	0	2	0	2
Fundação Telefônica	0	0	3	3	2
Fundação Vale	0	3	3	0	1
Fundação Volkswagen	0	3	3	0	1
ProUnim – Unimed Cuiabá	0	0	2	0	2