

## TRANSPARÊNCIA NAS DECLARAÇÕES DE MISSÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS (OSFLS) QUE ATUAM NO BRASIL: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

*Michelle Muniz Bronstein*

*Doutoranda em Administração. PPGA – UNIGRANRIO*

*Josir Simeone Gomes*

*Doutor em Administração. PPGA – UNIGRANRIO*

### RESUMO:

Este trabalho tem o propósito de verificar se a transparência, enquanto um dos valores principais da governança, tem sido incluída nas declarações de missão e no conteúdo institucional disponível em *websites* de OSFLs com atuação no Brasil. O método escolhido para este trabalho é o Estudo de Casos Múltiplos, bastante comum em estudos de natureza qualitativa no campo das Ciências Sociais Aplicadas (Yin, 2015). Os casos foram construídos com base em dados secundários disponíveis para consulta na Internet. Trata-se neste sentido de uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva. Os resultados sugerem que nenhuma das três organizações estudadas incluem em suas declarações de missão, a transparência enquanto valor. Em relação ao conteúdo institucional, observou-se que apenas uma das organizações atende ao preconizado no referencial teórico que fundamenta este trabalho. Como proposta para pesquisas futuras fica a sugestão em se saber se a força argumentativa das declarações de missão de OSFLs produz impacto no volume de recursos captados por estas organizações, ou mesmo, se a ausência ou presença de conteúdos em *websites* produzem impacto no seu desempenho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governança; Transparência; Missão; Terceiro Setor; ONGs.

### ABSTRACT

This work aims to verify the transparency, as a major governance values, it has been included in the mission statements and institutional content available on websites of NPOs operating in Brazil. The method chosen for this work is the Multiple Case Study, quite common in qualitative studies in the field of Applied Social Sciences (Yin, 2015). The cases were based on secondary data available for internet consultation. It is in this sense a qualitative research of a descriptive nature. The results suggest that none of the three organizations studied include in their mission statements, transparency as a value. Regarding the institutional content, it was observed that only one organization meets the recommended in the theoretical framework that underlies this work. As a proposal for future research is the suggestion is whether the argumentative force of NPOs of mission statements has an impact on the volume of funds raised by these organizations, or even if the absence or presence of content in websites have an impact on your performance.

**KEY WORDS:** Governance; Transparency; Mission; Third Sector; NPOs.

## 1. INTRODUÇÃO

A governança, nas organizações sem fins lucrativos (OSFLs) privadas está relacionada à autoridade legal que os membros do conselho exercem sobre a organização através da qual servem à sociedade. Esta autoridade pode ser garantida por meio de uma variedade de recursos, tanto conferida

pelos diversos membros da organização, como por atores governamentais. De acordo com a explicação contida no livro *The Handbook of Nonprofit Governance* (2010), se por um lado existem algumas similaridades entre o modelo de governança corporativa e o modelo de governança das OSFLs privadas, por outro, existem muitas diferenças. Ainda que ambos os modelos demandem existência de um conselho com forte liderança que deva aderir a certos princípios legais e garantir o cumprimento destes dentro das organizações, a preocupação do *board* no contexto da *corporate governance* está focada na maximização dos ganhos para os acionistas, já nas OSFLs privadas a preocupação do conselho está focada na busca de resultados que gerem benefício público – o que pode mudar todo o contexto.

O Terceiro Setor é o ambiente onde operam as entidades sem fins lucrativos privadas. Estas organizações parecem conter três características essenciais para o entendimento do fenômeno governança: a indefinição de propriedade; o risco de assimetria de informações; e, o controle difuso.

A indefinição de propriedade se dá na medida em que as OSFLs não tem dono. A ideia de propriedade está relacionada a um direito de uma pessoa física ou jurídica sobre um determinado bem; direito este que confere ao proprietário o poder de dispor deste bem podendo transformá-lo, consumi-lo ou aliená-lo. Na perspectiva do Direito, Orlando Gomes (2008) descreve que a propriedade é ainda um direito complexo, absoluto, perpétuo e exclusivo. Neste sentido, a propriedade distingue-se da posse, que significa o desfrute de um objeto por uma pessoa, que só se transforma em propriedade plena pelo conhecimento jurídico (Sandroni, 1994).

A diferença percebida na questão da propriedade, particularmente nas organizações privadas sem fins lucrativos, está no fato que estas organizações sociedade civil, em função de atuarem em benefício de interesses públicos, dirigem suas ações, captam recursos e adquirem patrimônio em nome de uma causa pública – o que significa que os diversos atores envolvidos nestas entidades assumem o compromisso de gerir de forma eficiente e eficaz as captações, projetos e demais atividades, no sentido de alcançar resultados pretendidos e prometidos para doadores, beneficiários, instâncias governamentais e para a própria sociedade com qualidade e transparência.

O risco de assimetria de informações se relaciona ao fato de não existir ainda no Brasil um sistema integrado e uniforme de normas e indicadores que permitam o acompanhamento e o controle da eficiência dos resultados obtidos pelas OSFLs, bem como cada OSFL é livre para estabelecer formas de prestação de contas. Como os conselhos destas organizações são formados por voluntários que designam a operação da aplicação de recursos e projetos a gestores contratados, existe o risco das informações produzidas internamente não necessariamente espelharem a realidade.

Numa perspectiva micro, as OSFLs preocupam-se de prestar contas prioritariamente aos seus doadores. Estas prestações, obedecem a regras de contabilidade que contemplam a elaboração de balanços anuais e demonstrativos de resultado do exercício. Dependendo do porte da entidade, é possível observar que conforme o volume de recursos que movimenta, são também produzidos relatórios resultantes de auditorias externas. A contratação destas auditorias externas é facultativa, ou seja, não obedece à prescrição legal no Brasil.

Além destes instrumentos contábeis, as OSFLs produzem relatórios de atividades, geralmente anuais, que buscam demonstrar além dos aspectos quantitativos (número de beneficiários, volume de recursos destinados por projeto, duração dos projetos, locais de atuação, etc.), os aspectos qualitativos do trabalho social desenvolvido.

Numa perspectiva macro, considerando que estas organizações atuam em benefício da sociedade, em última instância, seria à esta que deveria direcionar sua prestação de contas, porém considerando a multiplicidade de organizações existentes no Brasil e a liberdade que cada uma delas tem para atuar, seria impossível criar um modelo uniforme de acompanhamento e controle de gestão

suficientemente abrangente. Em geral, as OSFLs disponibilizam informações institucionais em *websites* para livre consulta. O tipo de conteúdo disponibilizado bem como seu volume varia de organização para organização, no entanto a declaração de missão é patente em todas as organizações.

Por essas razões o controle acaba se tornando difuso, materializado pela falta de mecanismos eficazes de governança para o terceiro setor que favoreçam à integração e à transparência. Segundo Carriel (2011), a falta de um controle efetivo tem criado uma situação paradoxal no Brasil na qual Organizações Não Governamentais cuja atuação é reconhecidamente ética e séria, enfrentam diversos entraves burocráticos para trabalhar. As OSFLs privadas se dividem em duas grandes ramificações: a primeira onde estão as Fundações e a segunda onde localizam-se as Associações. A diferença principal entre a primeira e a segunda é o fato que as Fundações demandam por lei a reversão de um patrimônio físico em nome da entidade, enquanto que as Associações não têm esta exigência.

Acredita-se que diante destas características os dados disponíveis sobre o terceiro setor onde atuam as OSFLs privadas acabam sendo poucos, tanto ao considerar seu universo enquanto setor ou enquanto subconjuntos que o integram (GESET-BNDES, 2001).

Apesar da fragmentação das informações sobre este setor, é inegável sua importância para sociedade; tanto no que diz respeito ao benefício direto gerado, como ao volume de recursos e pessoas envolvidas. De acordo com informações disponíveis no *website* [www.filantropia.org](http://www.filantropia.org), o terceiro setor possui 12 milhões de pessoas, entre gestores, voluntários, doadores e beneficiados de entidades beneficentes, além dos 45 milhões de jovens que o enxergam como um propósito para a vida. Segundo esta mesma fonte de dados, o dispêndio social das 400 maiores entidades com atuação no Brasil, ainda no ano 2000, era de R\$ 1.971.000,00. Ao todo, naquela época, as OSFLs já possuíam 86.894 funcionários, 400.933 voluntários.

Segundo consulta ao website Portal da Transparência do Governo Federal Brasileiro (<http://www.portaltransparencia.gov.br/>) no período 2012-2014 a média de recursos transferidos pelo Governo Federal para organizações de qualquer natureza, ou seja, com e sem fins lucrativos situadas nos Estados, Distrito Federal, Municípios e exterior, foi de aproximadamente 300 bilhões de reais. Desta média, aproximadamente 2,5% foram aplicados em na contratação de serviços prestados por OSFLs.

No entanto, apesar do volume de entidades beneficiadas e recursos transferidos para a execução de projetos com as mais diferentes finalidades sociais; dados do Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas (CEPIM, 2015) mostram que atualmente existem, num universo de aproximadamente 27.000 organizações espalhadas em todo o país, mais de 4.300 entidades que estão “negativadas”, ou seja, impedidas de receber recursos federais, seja por irregularidades cometidas na prestação de contas de projetos, atrasos, omissão ou impugnação, seja por irregularidades cometidas na execução de tais projetos – o que significa que o estudo de estruturas de governança voltado para a criação de um sistema de informação e controle que favoreça à transparência de modo mais eficiente e eficaz parece ser urgente.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO**

### **2.1. A Governança no Brasil**

A ideia de governança com a qual está se trabalhando nesta abordagem parte do conceito de governança corporativa que tem origem nos EUA, intimamente relacionado ao mercado de grandes corporações privadas, principalmente empresas de capital aberto e propriedade fragmentada, o que justificam os problemas de Agência que deram origem à Teoria da Agência. Estas organizações estão inseridas em um contexto de rigoroso controle externo, constituído de comissões e Agências oficiais

que visam garantir segurança e transparência por meio de normatização e de ações de inspeção e fiscalização (CVM, 2002; IBGC, 2009; Jensen, 2000; Shleifer & Vishny, 1997).

No caso do Brasil, segundo Bertero (2008), a manutenção do controle das sociedades anônimas ainda está restrita a um reduzido e reincidente grupo de pessoas. Para este autor,

Em uma pesquisa que seja feita entre as sociedades anônimas brasileiras de capital aberto, é provável a revelação de que 80% delas não tenham como controladores mais do que três acionistas, sejam pessoas físicas, sejam pessoas jurídicas. Isso é muito importante para a compreensão da peculiaridade da governança corporativa no Brasil, que é muito diferente da governança corporativa norte-americana (Bertero, C.O., 2008, p. 2).

Ao analisarem a governança corporativa no Brasil, Black, *et al* (2010) acrescentam que uma das principais áreas de fraqueza nas estruturas envolvidas na governança corporativa brasileira reside no conselho de administração. Enquanto em algumas empresas este conselho é formado por um reduzido número de membros para garantir efetividade, em outras, não existe a figura de um administrador independente que se relacione diretamente com o conselho. Além disso, segundo estes autores, os processos formais são limitados e os comitês de auditoria não seguem um padrão específico.

Considerando as características históricas do mercado corporativo da América Latina, as organizações brasileiras são marcadas pela concentração patrimonial; pela existência de grandes grupos privados empresariais; pela influência da tradição jurídica do Código Civil Francês; pelo processo de privatizações e abertura de mercados, que figurou no contexto do país desde o início dos anos 2000. Estas organizações, para instituir boas práticas de governança podem optar em seguir as recomendações da OCDE.

A OCDE é uma Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico internacional formada por 34 países que aceitam os princípios da democracia representativa e da economia de livre mercado, desde 2011, reúne um conjunto de recomendações para a prática da boa governança corporativa na tentativa de fortalecer para esta prática. Tais recomendações dizem respeito aos direitos e tratamento dos acionistas e *stakeholders*; do modo como devem ser produzidos relatórios financeiros; e, da forma como deve ser gerido o controle acionário, a práticas de governança e o relacionamento com órgãos reguladores (OCDE, 2011; Andrade e Rosseti, 2012).

Apesar destas recomendações se dirigirem aos mercados onde operam as companhias latino americanas, suas recomendações se baseiam nos valores essenciais da boa governança corporativa anunciados desde 2002 pela Lei Sarbanes-Oxley (*disclosure, fairness, accountability, e compliance*) e foram adotados no mercado norte-americano em função de escândalos financeiros corporativos. A grosso modo, a grande diferença entre os princípios e recomendações prescritos pela OCDE e a Lei Sarbanes-Oxley, no Brasil e nos EUA, por exemplo, é que no Brasil as normas e recomendações são adotadas por opção, já nos EUA sua adoção tem força de lei cujo conteúdo deve ser obrigatoriamente seguido, sob o risco de sanção judicial.

Além das recomendações da OCDE, atualmente no Brasil, no contexto das organizações privadas voltadas para o lucro, dois institutos são preponderantes no estabelecimento das regras e padrões de governança. São eles, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), responsáveis por determinar os termos das ações de governança a serem adotados pelas organizações, principalmente as de capital aberto.

Enquanto que o IBGC dissemina que 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", a CVM oferece uma conceituação mais ampla. Esta instituição admite que governança corporativa "é o conjunto de práticas

que tem por finalidade potencializar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital” (CVM, 2002, p. 1).

No que diz respeito às OSFLs privadas, o IBGC considera que apesar de terem sido primeiramente desenvolvidos para empresas, os princípios e práticas de Governança também podem ser adotados e trazer benefícios para organizações não empresariais, por meio do alinhamento de interesses em busca de contribuir para o sucesso da organização e para sua longevidade (IBGC, <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18168>).

Como as OSFLs buscam contribuir para uma sociedade melhor e mais justa, o IBGC defende que é preciso expandir “as boas práticas de Governança para todas as organizações da sociedade civil, estabelecendo assim as bases do que poderá ser o sistema de autorregulação do terceiro setor”. Ainda segundo o Instituto, “seus principais agentes - sejam eles financiadores ou executores de projetos - podem e devem adotar práticas que sirvam de exemplo para os demais, reforçando a legitimidade do setor” (IBGC, 2009).

## **2.2. Contexto da governança no Terceiro Setor brasileiro**

Na tentativa de favorecer os processos de governança, o governo federal brasileiro, por meio da Comissão de Serviços de Infraestrutura (CI) aprovou em 31 de maio de 2012 um novo marco regulatório do relacionamento entre o governo e as entidades do terceiro setor, tais como organizações não governamentais (ONGs) e organizações da sociedade civil de interesse público (Oscip). Tal regulação obriga as entidades interessadas em parceria com o poder público a observar princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência (<http://www12.senado.gov.br/>). Os estatutos dessas organizações devem coibir a obtenção de vantagens indevidas por seus dirigentes e prever a divulgação anual de relatório de suas atividades e de suas demonstrações financeiras.

Pode-se entender desta forma, que o novo marco regulatório para o terceiro setor implica não somente o reconhecimento público do risco de assimetria como também uma tentativa de estabelecer relações mais éticas e transparentes entre as organizações sem fins lucrativos e seus *stakeholders*, se aproximando conceitualmente das orientações para reduzir os conflitos de agência entre acionistas e executivos em empresas privadas que fazem parte das boas práticas de governança já reconhecidas pelo mercado.

Ressalta-se neste âmbito, que mesmo não sendo adequado utilizar diretamente os princípios e as recomendações de boas práticas de governança corporativa para outras organizações que não se caracterizem como empresas, e mesmo as boas práticas propostas pelo IBGC, OECD, CVM etc., dadas as características e peculiaridades desses setores; o conhecimento acumulado na governança empresarial pode, não apenas ampliar a discussão da boa governança aos ambientes não empresariais, como também permitir fecundo e recíproco aprendizado para as organizações que operam em ambos os contextos (Fontes Filho, 2013).

Ainda que a Teoria da Agência – referencial predominante nos estudos sobre governança - represente uma contribuição teórica importante sobre os estudos organizacionais e, principalmente para o contexto dos trabalhos sobre governança corporativa, considera-se que o estudo das relações envolvidas no sistema de governança nas organizações não orientadas pelo mercado sugere um olhar mais largo que admita um cenário no qual os gestores se situem não apenas como representantes dos interesses dos doadores de capital para estas organizações, mas também dos seus clientes, fornecedores, empregados, Governo, imprensa e sociedade em geral, de modo que é a atenção e suporte às expectativas dos *stakeholders* preponderantes que garante sua sustentação e viabilidade. Uma vez que os requisitos legais de existência são variados e distribuídos segundo o tipo de

organização e área de atuação, problemas relacionados à estrutura de propriedade, ao monitoramento e controle, e ao posicionamento e alinhamento podem estar sujeitos às OSFLs.

### 3. METODOLOGIA

Considerando que este trabalho tem o propósito de verificar se a transparência, enquanto um dos valores principais e recomendação de boas práticas de governança, tem sido incluída nas declarações de missão e no conteúdo institucional disponível em *websites* de OSFLs com atuação no Brasil. O método escolhido para este trabalho é o Estudo de Casos Múltiplos, bastante comum em estudos de natureza qualitativa no campo das Ciências Sociais Aplicadas (Yin, 2015). Os casos foram construídos com base em dados secundários disponíveis para consulta nos *websites* das entidades.

O método de análise utilizado na construção de cada caso foi a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um método que segundo Bardin (1977), indica a presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo ou de conjunto de características num determinado fragmento de mensagem.

Devido ao *design* metodológico, esta pesquisa deve classificar-se como descritiva, dedutiva e, predominantemente, qualitativa.

A análise declarações de missão foi escolhida como metodologia de forma a complementar o trabalho de pesquisa por que a missão, segundo Bart (1997), em primeiro lugar, é capaz de inspirar e motivar os membros da organização a atingir uma performance excepcional, ou seja, influenciar seu comportamento, o que favorece às boas práticas de governança. Em segundo, porque guia o processo de alocação de recursos da entidade de maneira consistente e focada. De acordo com (Mussoi et al, 2011), a missão atinge tais objetivos por meio dos seguintes caminhos: Provimento de um senso de direção e de propósito; Garantia de que os interesses de importantes *stakeholders* não serão ignorados; Melhora do foco do negócio (firma); Melhora do controle sobre os empregados; Promoção de valores compartilhados e padrões de comportamento.

Em suma, a missão de uma organização consiste numa das etapas do planejamento estratégico<sup>1</sup> na forma de um enunciado que busca expressar a razão de ser de uma organização e seu foco de trabalho. Não se trata, portanto, de uma exigência ou pré-requisito legal e normativo, e sim um modo de expressão e enunciação institucional que comunica aos atores internos e externos da organização, seu propósito e foco. No entanto, ainda que a enunciação da missão da organização seja facultativa, é de se esperar que valores e princípios de boas práticas de governança sejam encontrados nestes enunciados.

Trabalhos anteriores que analisaram o conteúdo das missões institucionais segundo (Mussoi et al, 2011), podem ser classificados em três grupos: trabalhos teóricos prescritivos, trabalhos empíricos que utilizaram a moldura proposta por Pearce (1982) e trabalhos empíricos exploratórios, que utilizaram outros tipos de classificação. Tais trabalhos foram realizados principalmente anos de 1980 e 1990 nos EUA e Canadá. No Brasil, ainda segundo Mussoi et al (2011), foram realizados dois estudos acerca dos elementos das missões. O primeiro foi a pesquisa de Silva, Ferreira e Castro (2006), que fez o levantamento de alguns elementos das missões de nove bancos brasileiros, e o segundo, o trabalho de Aquino (2003), que, mediante a aplicação de questionários, analisou 21 instituições de ensino superior no Estado do Ceará.

Na análise das declarações de missão o método utilizado foi possível através do método de análise de argumento. O estudo da argumentação é importante para compreender a diferença entre diversos tipos de raciocínio nas ciências sociais e nos discursos gerenciais ou propagandísticos. Tais raciocínios não recorrem em geral a regras de lógica formal estrita e contêm falácias. De acordo com Weston (2009), as regras de argumentação não são arbitrárias, ao contrário, têm um objetivo específico fundamentado na capacidade do sujeito falante convencer a plateia para a qual se dirige (Perelman,

Olbrechts-Tyteca, 2005). A teoria da argumentação tem sua origem na filosofia grega de Aristóteles, cujo princípio consiste em responder sobre o que pergunta a investigação e a qual tema esta pertence (Toulmin, 2006).

Neste sentido, estudo está dividido em quatro partes. Na primeira apresenta-se a introdução do problema e sua contextualização. Na segunda é apresentada a fundamentação teórica a partir da qual se se baseia a discussão do problema. Na terceira parte é apresentada a metodologia de análise e na quarta e última os resultados encontrados e a análise dos casos.

O tipo de OSFL escolhido para este estudo foram Associações. As Associações estudadas foram selecionadas a partir da base de associados do GIFE - uma organização sem fins lucrativos que reúne associados de origem empresarial, familiar, independente ou comunitária, que investem em projetos de finalidade pública. Esta entidade nasceu como grupo informal em 1989, sendo foi instituído como Grupo de Institutos Fundações e Empresas, em 1995, por 25 organizações. Atualmente o GIFE possui 134 organizações.

Desde então, o GIFE torna-se uma referência no Brasil sobre investimento social privado e vem contribuindo para o desenvolvimento de organizações similares em outros países. Atualmente grupo se transformou e se autodenominou Rede GIFE. A Rede GIFE é marcada pela diversidade de seus investidores e reúne associados que, somados, investem por volta de R\$ 2,4 bilhões por ano na área social, operando projetos próprios ou viabilizando os de terceiros. A escolha pela lista de associados do GIFE se dá, em primeiro lugar, porque a caracterização da lista a ser detalhada na metodologia deste projeto, bem como o volume de informações disponíveis permite a verificação empírica do problema central em estudo. Apesar do GIFE se caracterizar como uma Associação que reúne, primariamente, fundações e institutos de origem empresarial, suas recomendações a respeito de boas práticas de governança se aplicam a outras organizações sem fins lucrativos (IBGC e GIFE, 2014).

Neste sentido, dentro da lista de associados do GIFE foram intencionalmente selecionados três casos em que diferentes tipos de análise argumentativa podem ser mostrados a partir das declarações de missão. No entanto, ressalva-se que dependendo da forma como a missão é ou não incorporada nas práticas das OSFLs que prestam serviços no Brasil, o atendimento de necessidades locais pode não possuir relação direta com a missão da organização levando ao problema de se executar serviços que não estão dentro da competência destas organizações.

As organizações que compõem estes casos, qualificadas na tabela 1 a seguir, guardam características de similaridade que permitem a comparação, tais como: tipicidade (são organizações sociais privadas, voluntariamente e formalmente constituídas que atuam em benefício público); e, experiência (possuem atividade há no mínimo 10 anos).

*Tabela 1 – Lista de Casos*

Nome	Tempo de Atuação (anos)	Área de Atuação	Abrangência das atividades
1. Associação Sequóia Foundation	10	Cultura e Artes, Educação	Sudeste
2. BrazilFoundation	14	Apoio a gestão do terceiro setor	Centro-Oeste, Nordeste, Norte, Sudeste, Sul
3. Instituto Embratel Claro	14	Educação, Formação de jovens	Centro-Oeste, Nordeste, Norte, Sudeste, Sul

*Fonte: Elaborado pelos autores a partir da Lista de Associados do Gife colhida em dezembro de 2014.*

#### **4. RESULTADOS E ANÁLISE**

Esta seção se divide em dois momentos: o primeiro onde apresenta-se uma síntese de cada caso e o segundo onde é apresentada sua análise à luz do objetivo perseguido.

## 4.1. Síntese dos Casos

### 4.1.1. Caso 1 - Associação Sequóia Foundation

Associação Sequóia Foundation é uma ONG norte-americana que desenvolve projetos no Brasil na área da educação e da cultura. A atuação da entidade se dá através de dois programas principais: o ELL (*English Language Learners*) que visa formação e o aperfeiçoamento de professores de inglês por meio de cursos e programas de intercâmbio entre EUA e o Brasil e o *EnglishWorks*, cujo objetivo é favorecer o aprendizado do idioma pelo uso da Internet através do contato entre jovens estudantes com falantes nativos do inglês. Isso promove a aprendizagem e intercâmbio cultural. No Brasil, a entidade tem parceria com a Secretaria de Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro, com a Casa Thomas Jefferson; e, em Brasília, com a Prefeitura da cidade de Piraí e a Prefeitura da cidade de Rio das Flores. Além dos programas de idiomas, a Associação também apoia um projeto desenvolvido pela Câmara Municipal de Duque de Caxias (CMDU), no financiamento de atividades de formação em dança, atendendo meninas e meninos de baixa renda (Sequóia Foundation, 2014).

#### Declaração de Missão:

Nossa missão é investir no desenvolvimento social e econômico de comunidades de baixa renda, através de nossos projetos de ensino; do fortalecimento do quadro local de professores; e do apoio de nossos parceiros, com quem juntamos forças em favor da educação infantil no país (GIFE, 2014).

#### Análise do conteúdo institucional disponível para consulta:

A Associação Sequóia Foundation é uma entidade que aparentemente apresenta ambiguidade já na sua denominação que dificultam seu entendimento e localização.

No contexto das organizações do tipo *nonprofit*, *Foundations* nos EUA significam organizações criadas em nome de uma causa social, cujo financiamento de atividades se dá através de recursos provindos de grupos privados. No Brasil, traduzindo a palavra Foundation, como Fundações, a natureza jurídica é de outra ordem. Fundações no Brasil, são entidades públicas ou privadas criadas a em nome de uma causa social a partir da subvenção de patrimônio em nome desta entidade. Comparativamente, enquanto as Fundações possuem uma estrutura complexa de funcionamento e governança as Associações, possuem uma estrutura mais simples que não prescinde de patrimônio para sua viabilidade.

Apesar dos seus 10 anos de funcionamento, no seu *website* não estão disponíveis informações detalhadas sobre suas atividades ao longo deste tempo, bem como a respeito do seu financiamento na forma de relatórios, balanços, demonstrativos financeiros, bem como não são apresentados os números de empregados, beneficiados, doadores e voluntários. Neste sentido, ao que parece, no que diz respeito à transparência enquanto valor de governança, a Associação Sequóia Foundation não se assemelha com as demais organizações de mesma natureza.<sup>2</sup>

Desta forma, nos termos da governança, a ausência de informações institucionais para consulta é algo que chama a atenção, já que a governança efetiva deve reforçar ações de auditoria e transparência que se de um lado, resultam em maior divulgação de informações relevantes – tanto voluntariamente quanto de modo obrigatório – de outro, pode representar fator de sucesso para a organização quando da adoção de boas práticas (Jensen, 2000, Shleifer & Vishny, 1997).

#### Análise da declaração de Missão da Associação Sequóia Foundation:

Analisando a declaração de missão na perspectiva da argumentação, a proposta da Associação Sequóia Foundation apresenta uma relação causal onde projetos de ensino, fortalecimento do quadro local de professores e apoio de parceiros causam desenvolvimento social e econômico de comunidades



de baixa renda no país. Sem desmerecer projetos de ensino, de formação de professores e de parcerias, bem como, as motivações intrínsecas e eventuais resultados não demonstrados publicamente pela entidade no seu *website*; sob a ótica argumentativa, a relação causa – efeito percebida na missão é enfraquecida, uma vez que investir nestes três aspectos não garante o desenvolvimento social e econômico de comunidades de baixa renda no país.

Os argumentos sobre causas são aqueles em que o sujeito falante considera que uma coisa leva à outra, ou seja, a partir de dois fatos se admite uma correlação entre ambos na medida em que a um é atribuída origem e a outro, consequência. De acordo com Weston (2009) argumentos sobre causas levam em consideração a possibilidade de uma coisa causar efeito em outra, por isso, enquanto possibilidade, os argumentos sobre causas precisam considerar que várias causas podem explicar o mesmo efeito e, neste sentido, ao fazer uso deste tipo de argumento o sujeito falante deve considerar aquela que é mais provável cuja explicação é compatível com a crença existente na plateia. No entanto, ao usar este tipo de argumento o sujeito falante deve estar atento para o fato de que nem sempre eventos correlacionados têm relação entre si e mesmo eventos correlacionados podem uma causa diferente daquela que se supôs inicialmente. Outro ponto destacado por Weston (2009), sobre este tipo de argumento é o risco que se atribuir, por exemplo, que A conduz B reside no fato de que se B levar à A de modo tão plausível quanto se considera que A leva à B, então não se pode levar adiante o argumento, uma vez que não é possível determinar a direção da causa.

#### *4.1.2. Caso 2 - Associação BrazilFoundation*

A BrazilFoundation é uma organização não-governamental do tipo Associação, que apoia iniciativas da sociedade civil brasileira que propõem soluções criativas e diferenciadas para os desafios enfrentados por comunidades de todo o País. De acordo com seu *website*, desde 2000, já arrecadou mais de 25 milhões de dólares e apoiou mais de 350 projetos sociais de pequenas e médias organizações sociais de 26 estados brasileiros, nas áreas de Educação, Saúde, Direitos Humanos, Cidadania e Cultura. Por meio de um Convênio de Apoio Técnico, a BrazilFoundation desenvolve parcerias com empresas e fundações, nos Estados Unidos e no Brasil, interessadas em investimento social em comunidades brasileiras. O trabalho da organização é realizado por meio de editais de seleção e banco de projetos, onde é disponibilizado para doadores a oportunidade de apoiar financeiramente organizações anteriormente apoiadas pela Fundação que alcançaram resultados sólidos e comprovado sucesso. Além destes mecanismos, a Fundação também direciona recursos, após uma análise para organizações não-governamentais brasileiras recomendadas por doadores que são indivíduos e empresas nos EUA e no Brasil através do programa de um programa de Doação Recomendada (BrazilFoundation, 2014).

#### *Declaração de missão da BrazilFoundation:*

A BrazilFoundation mobiliza recursos para ideias e ações que transformam o Brasil. Trabalhamos com líderes e organizações sociais e uma rede global de apoiadores para promover igualdade, justiça social e oportunidade para todos os brasileiros (BrazilFoundation, 2015).

#### *Análise do conteúdo institucional disponível para consulta:*

Apesar da denominação da BrazilFoundation apresentar o mesmo tipo de ambiguidade na sua denominação que a Associação Sequóia Foundation, a análise das atividades desenvolvidas pela entidade é facilitada pelo volume de informações disponíveis para consulta via Internet. No *website* da organização é possível encontrar além da missão e visão geral, a composição dos seus órgãos de governança e gestão, tais como: Conselho Diretor, Conselho Consultivo, Equipe e Parceiros. Além disso, estatísticas produzidas pela entidade e parceiros mostram os indicadores principais do resultado do trabalho da Associação nos últimos 10 anos, informações financeiras, relatórios de auditorias e realizadas no Brasil e EUA. Relatórios de atividades ilustrados com fotos, descrição de projetos tentam demonstrar os resultados de programas realizados no país. Neste sentido, é possível perceber o esforço

da entidade o que diz respeito à transparência. Analisando o conteúdo disponibilizado pela organização, percebe-se que esta OSFL parece se preocupar com a manutenção de uma governança efetiva, reforçada por ações de auditoria e controle de gestão.

#### *Análise da declaração de Missão da Brazilfoundation:*

A missão da Brazilfoundation é gerar e investir recursos em ações da sociedade civil que promovem desenvolvimento e transformam a realidade social no Brasil. No entanto, ainda que a entidade desenvolva projetos em todas as regiões do país e que os resultados de seus esforços neste sentido estejam disponíveis para consulta, na análise argumentativa da sua missão é possível identificar um uso excessivo de generalização pelo uso dos termos: “ações que transformam o Brasil”; “rede global de apoiadores”; “igualdade, justiça social e oportunidade para todos os brasileiros”. Esta generalização excessiva pode ser caracterizada como falaciosa. Weston (2009) define que falácias são argumentos capciosos, ou seja, são tipos de argumentos que apresentam falhas na sua construção e que podem levar a plateia ao convencimento sobre algo que foi baseado em uma premissa falsa (falácia da falsa causa) ou em uma generalização por informação incompleta. A generalização por informação incompleta pode se dar por várias razões: uso restrito de exemplos ou uso de exemplos não representativos, falta de informação complementar, excesso de generalização de certa autoridade e desatenção para relações de reciprocidade envolvidas em afirmações baseadas no relacionamento entre causa e efeito.

#### *4.1.3. Caso 3 – Instituto Embratel Claro*

O Instituto Embratel Claro é uma associação mantida pelas empresas Embratel Star One e Claro. Segundo dados disponíveis em seu *website*, a origem da associação tem resultado na união realizada em setembro de 2013 entre o Instituto Embratel (criado em abril de 2001) e o Instituto Claro (aberto em junho de 2008). O Instituto se enquadra como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) e declara atuar em consonância com ideais e princípios sustentados pela Carta das Nações Unidas, por meio de atividades que favoreçam o desenvolvimento social, cultural e educacional. Além de projetos próprios a entidade estabelece parcerias com outros institutos e fundações que se dediquem ao desenvolvimento sustentável das regiões brasileiras e proporcionem acesso à *Internet* a cada vez mais pessoas.

#### *Declaração de missão do Instituto Embratel Claro*

Aliar as tecnologias da informação e da comunicação à educação e ao desenvolvimento social (Instituto Embratel Claro, 2015).

#### *Análise do conteúdo institucional disponível para consulta:*

No *website* da organização, sua declaração de missão é incorporada ao texto de apresentação da entidade. Neste ambiente, é possível encontrar informações institucionais a respeito do Instituto e sua história, bem como, a respeito dos projetos que desenvolveu em período recente através dos relatórios de responsabilidade social corporativa de 2013 e 2014, disponibilizados para consulta e *download*. Nestes documentos é possível identificar que a estrutura de governança da entidade é formada por um Conselho Curador, uma Diretoria executiva e um Conselho fiscal.

Muito embora os relatórios anuais apresentem informações quantitativas da entidade e sejam ilustrados com fotografias de projetos, não estão disponíveis no seu *website* relatórios financeiros, estatísticas, indicadores, demonstrativos de resultado ou mesmo relatórios de auditoria. Por estar alinhado às premissas do Grupo América Móvil e hierarquicamente subordinado a este, estas informações, mais afetas à governança da entidade, estão inseridas no Relatório de Sustentabilidade Grupo América Móvil, cuja edição de 2013 está disponível para consulta e *download*. É neste

documento, dirigido a investidores, que se identifica que o Grupo América Móvil enquanto uma corporação de capital aberto, trabalha o desenvolvimento de ações sociais através do Instituto.

### *Análise da declaração de Missão do Instituto Embratel Claro*

Analisando a declaração de missão do Instituto Embratel Claro, entende-se que na perspectiva da entidade a educação e o desenvolvimento social podem ser ajudados pelas tecnologias de informação e comunicação – o que se mostra bastante óbvio e em certo sentido empobrecido na perspectiva da argumentação. Nesta declaração de missão, ao contrário do que acontece em outras OSFLs, não há indicação do *locus* de atuação da entidade, nem do público para o qual se destina tal como pode ser lido nas declarações de missão da Associação Sequóia Foundation e da Brazilfoundation.

A lógica argumentativa da missão do Instituto se dá por dedução. O argumento dedutivo é aquele em que o sujeito falante parte de premissas que podem ser constituídas de frases afirmativas e negativas. Independente da afirmação ou negação a lógica estabelecida pelo argumento dedutivo é que se as premissas forem verdadeiras a conclusão será também verdadeira. Supondo, P então Q, e admitindo que P é verdadeiro, então temos que Q também é verdadeiro (*modus ponens*). Da mesma forma, supondo P então Q, onde Q é falso, pode-se dizer que P também será falso (*modus tolens*).

Outras formas de argumentos dedutivos explicados por Weston (2009) são o silogismo hipotético e o silogismo disjuntivo. No caso do silogismo hipotético consideram-se duas premissas: Se P então Q e, Se Q então R, pode-se dizer que a conclusão será Se P então R. No caso do silogismo disjuntivo, tem-se P ou Q, se p é falso, então Q é verdadeiro. Ainda sobre argumentos dedutivos, existem o Dilema e o *reductio ad absurdum*. O argumento dedutivo sob a forma de dilema apresenta-se como: P ou Q, daí se P então R e, se Q então S, logo têm-se que o resultado será R ou S.

O argumento dedutivo sob a forma *reductio ad absurdum*, de acordo com Weston (2009), são aqueles onde se faz prova indireta, ou seja, o sujeito falante estabelece a conclusão de algo a partir do pressuposto que a negação deste algo seria algo absurdo. No caso em questão, negar que aliar tecnologias da informação e de comunicação favorece à educação e ao desenvolvimento social é um absurdo.

Além destas características, o uso do verbo “aliar”, na missão do Instituto Embratel Claro, assim como o do “investir”, na missão da Associação Sequóia Foundation); “promover”, na missão da BrazilFoundation; e, indica na perspectiva da análise de argumento, a utilização de modais. Existem, na gramática da língua portuguesa, os chamados verbos modais, onde diferente dos verbos temporais, estes atribuem certa característica ao verbo principal. Nestes casos, o verbo principal flexiona-se no infinitivo impessoal. Os verbos modais podem ser deônticos (verbos que exprimem obrigação - dever, necessitar, obrigar, precisar, ter de, etc.) ou epistêmicos (verbos que exprimem possibilidades, condição para tal). Quando estes verbos se flexionam no futuro do pretérito (condicional), a ênfase à modalidade epistêmica é ainda maior (dever, poder, etc.). Em razão destes verbos atribuírem característica ao verbo principal, suas funções são idênticas às dos advérbios de modo (possivelmente, provavelmente, etc.).

Neste sentido, a partir do uso de expressões com modais os argumentos podem se tornar mais fortes com maior possibilidade de convencimento da plateia pelo sujeito falante. Como as declarações de missão de organizações em geral, expressam aquilo para o qual existe a organização e qual o caminho deve ser seguido, é comum encontrar declarações de missão com modais, já que o que se busca com estas enunciações é convencer tanto quem está na plateia como no também nos bastidores da organização.

Os argumentos adquirem força persuasiva porque como os critérios de persuasão, os pesos relativos da argumentação variam consoante o campo, o domínio e o foco da análise. No entanto é possível categorizar os diferentes tipos de argumentos pelo efeito máximo que podem gerar em comparação uns com os outros. Um argumento indutivo, por exemplo, ao contrário do que ocorre em lógica formal, é mais fácil de ser compreendido, tendo, por isto, uma força persuasiva ligeiramente maior do que um argumento dedutivo. Ambos são mais fortes do que um raciocínio falacioso ou do que uma simples explicação e assim por diante.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Comparando as análises feitas no conteúdo institucional das três organizações estudadas, no que diz respeito à transparência, enquanto um dos valores essenciais da governança, avalia-se que exceto pelo caso da *BrazilFoundation*, a transparência surpreendentemente, não parece ser uma preocupação para a qual as OSFLs dediquem seu tempo. Aspectos que favorecem a transparência das OSFLs dizem respeito a publicação de receitas e aplicações na internet; elaboração de relatórios gerenciais claros e de fácil compreensão pelo público; disponibilidade pública das políticas internas e processos de nomeações de dirigentes; disponibilidade pública das políticas internas e processos de remuneração e contratação de empregados e divulgação dos resultados das assembleias. Questões como estas não foram observadas no conteúdo institucional da Associação Sequóia Foundation e do Instituto Embratel Claro – o que não quer dizer que nas suas práticas estas atuem de forma irregular ou que não prestem contas.

De forma diferente com o que acontece nas organizações privadas com fins lucrativos estas organizações da sociedade civil, por atuarem nos campos da assistência e do desenvolvimento social não têm a figura de um dono/proprietário ou mesmo de um grupo de indivíduos que investem na divisão e gestão da propriedade em troca de retorno financeiro. Como estas organizações não tem finalidade lucrativa, o retorno esperado pelos diversos *stakeholders* que participam da propriedade direta ou indiretamente (Estado, doadores, beneficiários e cidadãos) é o benefício social afeto à causa defendida por cada organização e que justifica a sua existência. No entanto, estas organizações devem prestar contas aos diversos *stakeholders*: ao Estado, cuja função é zelar pelo bem público, que autoriza a existência e concede benefícios e incentivos fiscais para a atuação destas organizações; aos doadores, que destinam recursos à causa; aos membros das associações e fundações que se organizam em torno de tal causa; e ainda; à sociedade, incluindo não apenas os beneficiários aos quais à causa se destina, como também, qualquer cidadão interessado em exercer o seu direito de zelar pelo bem público (Szazi, E., 2005).

A transparência enquanto valor componente da governança está relacionado ao valor *disclosure* (transparência quanto aos resultados, oportunidades e riscos). Tal como apontado na literatura a governança efetiva deve reforçar ações de auditoria e transparência que se de um lado, resultam em maior divulgação de informações relevantes – tanto voluntariamente quanto de modo obrigatório (Jensen, 2000, Shleifer & Vishny, 1997).

Ressalva-se, porém, que nas OSFLs a transparência enquanto valor componente da governança torna-se uma preocupação, já que na prática este valor corre o risco de ser distorcido por causa das dificuldades de controle do Governo. Como não existem normas que definam a transparência, não se pode dizer que em uma OSFL, seja qual for sua natureza e origem, se nacional ou estrangeira, a transparência faz da sua missão, mas não das suas práticas; ainda mais, se não se tem claramente a preocupação da fiscalização sobre a execução dos seus serviços e principalmente da prestação de contas numa perspectiva sistêmica.

Com o objetivo de identificar o relacionamento entre a validade ou não dos argumentos, trabalhos como o de Toulmin demonstram que nem todos os argumentos podem se restringir à forma "das premissas às conclusões". Portanto é preciso que se considere: "O que, então, está envolvido no

processo de estabelecer conclusões mediante a produção de argumentos?" (TOULMIN, 2006, p. 139).

3

Com relação tipologia argumentativa identificada, em cada uma das declarações de missão das três organizações foi percebido um tipo de argumentação: na Associação Sequóia Foundation o argumento da missão foi do tipo causa-efeito; na Associação BrazilFoundation o argumento da declaração de missão foi do tipo falacioso a partir de generalização excessiva; e, na Associação Instituto Embratel Claro, a lógica argumentativa foi construída por dedução. Comparando os resultados dos três casos percebe-se que os argumentos destas missões são utilizados na tentativa de convencer os interlocutores com os quais a organizações dialoga, se mostrando mais fortes ou fracos entre si.

Das três formas identificadas a declaração de missão da Associação Sequóia Foundation – apesar de ser a organização com menor nível de transparência em seu conteúdo institucional disponível na Internet – apresentou uma força argumentativa maior que as demais. Mesmo considerando que em argumentos do tipo causa-efeito, nem todo efeito se relaciona diretamente a uma única causa, a força argumentativa se dá na enunciação objetiva do tipo de comunidade alvo da organização, bem como da sua forma de atuação através de projetos de ensino; do fortalecimento do quadro local de professores e do apoio de parceiros.

Tendo em vista os resultados desta pesquisa, as análises de conteúdo e de argumento empreendidas nestes casos despertaram a curiosidade para quais seriam os resultados de um trabalho de pesquisa com um maior número de entidades – o que poderá ser realizado em trabalhos futuros.

Também, como proposta para pesquisas futuras fica a sugestão em se saber se a força argumentativa das declarações de missão de OSFLs produz impacto no volume de recursos captados por estas organizações, ou mesmo, se a ausência ou presença de conteúdos em *websites* tais como publicação de receitas e aplicações na internet; elaboração de relatórios gerenciais claros e de fácil compreensão pelo público; disponibilidade pública das políticas internas e processos de nomeações de dirigentes; disponibilidade pública das políticas internas e processos de remuneração e contratação de empregados e divulgação dos resultados das assembleias produzem impacto no seu desempenho.

## 6. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J.P. (2012): *Governança Corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo, Atlas.
- AQUINO, P.M. (2003): A construção e disseminação da missão nas instituições de ensino superior do Ceará. In: *Encontro da Associação Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 27, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD.
- BARDIN, L. (1977): *L'analyse de contenu*. Paris: Presses universitaires de France.
- BART, C.K. (1997): Industrial firms and the power of mission. *Industrial Marketing Management*, 26(4), 371-383.
- BERTERO, C.O. (2008): A arte de bem governar. *Revista Debates FGVsaúde*, nº 5, p. 21-22. Disponível em: [http://www.eaesp.fgvsp.br/subportais/gvsaude/Pesquisas\\_publicacoes/debates/05/54.pdf](http://www.eaesp.fgvsp.br/subportais/gvsaude/Pesquisas_publicacoes/debates/05/54.pdf)  
Acesso em 03/12/12.
- BLACK, B.S.; DE CARVALHO, A.G.; GORGA, E. (2010): Corporate governance in Brazil. *Emerging Markets Review*, Vol. 11, nº 1, p. 21-38.
- CARRIEL, P. (2011): Burocracia brasileira prejudica ONGs sérias e favorece fraudes. *Gazeta do Povo*. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/burocracia-brasileira-prejudica-ongs-serias-e-favorece-fraudes-3zxe04k6ksnvavjtnp6xhhjri>. Acesso em agosto.
- COMISSÃO DE VALORES IMOBILIÁRIOS: (2002): *Cartilha De Governança*. Capturado em: 27.07.12. Disponível em: [www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc).

- FONTES FILHO, J.R. (2013): O que podemos aprender com a governança das organizações públicas e não empresariais. In: FONTES FILHO, J.R.; LEAL PEREIRA CÂMARA, R. (org.), IBGC (org.): *O futuro da governança corporativa: Desafios e novas fronteiras*. São Paulo: Saint Paul Editora, Cap. 15, p. 263-284.
- GERÊNCIA DE ESTUDOS SETORIAIS-GESET (2001): *RELATO SETORIAL, nº 3*. Rio de Janeiro: BNDES-AS/GESET,. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf)
- GHEMAWAT, P. (2002): Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 76 (Spring 2002): 37-74.
- GIFE (2014): *Afinal, o que nos mostram os novos dados da FASFIL?*. Disponível em: [www.gife.org.br/artigo-afinal-o-que-nos-mostram-os-novos-dados-da-fasfil](http://www.gife.org.br/artigo-afinal-o-que-nos-mostram-os-novos-dados-da-fasfil). Acesso em: 15/02/2014.
- GOMES, O. (2008): *Direitos Reais*. Ed. atualizada por Luiz Edson Fachin. Coordenado por Edvaldo Brito. Rio de Janeiro: Forense.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (2009): *Guia das melhores práticas de governança para Fundações e Institutos*. São Paulo: IBGC.
- JENSEN, M.C. (2000): *A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms*. Cambridge: Harvard University Press.
- JOSSEY-BASS (Ed.) (2010): *The handbook of nonprofit governance*. Board Source.
- MUSSOI, A.; LUNKES, R.J.; DA SILVA, R.V. (2011): Missão institucional: Uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. *REGE Revista de Gestão*, 18(3), 361-384.
- OCDE (2011): The 2011 Latin American Corporate Governance. *Journal Table*. Fortaleciendo el Gobierno Corporativo Latinoamericano: El papel de los Inversionistas Institucionais, Lima.
- PEARCE, J.A. II. (1982): The company mission as a strategic tool. *Sloan Management*, Vol. 23, nº 3, p. 1524, Pr.
- PERELMAN, C.; OLBRECHTS-TYTECA, L. (2005): *Tratado da Argumentação*. São Paulo: Martins Fontes.
- SANDRONI, P. (1994): *Novo Dicionário de Economia*. Editora Best Seller.
- SASSERON, L.H.; CARVALHO, A.M.P. (2011): *Construindo argumentação na sala de aula: a presença do ciclo argumentativo, os indicadores de alfabetização científica e o padrão de Toulmin*. Ciênc. educ. (Bauru), Bauru, Vol. 17, nº 1. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-73132011000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-73132011000100007&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 09/10/2013.
- SAUSSURE, F. (2006): *Curso de Linguística Geral (27a ed.)*. São Paulo: Cultrix. (Obra original publicada em 1916).
- SHLEIFER, A.; VISHNY, R.W. (1997): A survey of corporate governance. *The journal of finance*, Vol. 52, nº 2, p. 737-783.
- SILVA, A.J.H.; FERREIRA JR., I.; CASTRO, M. (2006): Missão organizacional como instrumento para a formulação de estratégias e obtenção de vantagem competitiva: Análise comparativa em instituições financeiras brasileiras. *Revista de Economia e Administração*, Vol. 5, nº 2, abr./jun.
- TOULMIN, S. (2006): *Os Usos do Argumento*. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes.
- WESTON, A. (2009): *A construção do argumento*. São Paulo: Martins Fontes.
- YIN, R.K. (2015): *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. Bookman Editora.

<sup>1</sup> A ideia de missão, assim como do próprio planejamento estratégico se fortaleceu principalmente em decorrência do remodelamento do curso de política de negócios da *Harvard Business School* e do surgimento do conceito de estratégia empresarial entre os anos de 2000 e 2002. Tal conhecimento foi difundido para além do ambiente norte-americano de tal modo que, seja pelo aprimoramento acadêmico dos profissionais que trabalham nas empresas, seja pela participação de consultores especializados, muitas vezes com atuação também na área acadêmica, o empresariado, os atores do governo e de organizações sem fins lucrativos, acreditando na aplicabilidade da teoria e do seu aspecto funcional, passou a adotar práticas de planejamento estratégico que incluem a missão como uma das suas principais etapas (GHEMAWAT, P., 2002).

<sup>2</sup> Em uma pesquisa relativamente recente, SAXTON & GUO (2011), estudaram o uso da *Internet* na abordagem da responsabilidade de OSFLs. Por meio de uma pesquisa quantitativa, os resultados estatísticos demonstraram que a *web* tem se mostrado um local mais utilizado para efetivamente fornecer informações financeiras e divulgações de desempenho do que se constituir em um espaço de contribuição dialógico e de um engajamento interativo da organização com as partes interessadas.

<sup>3</sup> Em resposta a esta pergunta, Toulmin apresenta os elementos constitutivos básicos da argumentação e as relações existentes entre eles (Sasseron & Carvallho, 2011). Destaca-se na abordagem de Toulmin uma ênfase nas formas de construção de argumentos onde dado que, garantia e conclusão não são suficientes para tornar o argumento aceito, é necessário o uso de um qualificador modal que é utilizado para dar "força que a garantia empresta à conclusão" (TOULMIN, 2006, p. 153). De acordo com o autor, o qualificador modal é em geral um advérbio que serve para sustentar ou justificar conclusão obtida. Na perspectiva oposta, as condições de exceção ou refutação fazem com que tal sustentação ou justificação perca força e conteste as suposições por ela criadas.



**Michelle Muniz Bronstein**

Administradora (1999) FACCE/FESO, Doutoranda em Administração pela Unigranrio, Mestre em Comunicação Social (2008) puc-rio, especialista em gestão da cultura (2004) UNESA. Experiência em desenvolvimento e gestão de projetos na área cultural e social. Atualmente desenvolve pesquisa envolvendo os temas da governança corporativa, controle de gestão, teoria da agência e teoria dos stakeholders sob a orientação do professor Josir Simeone Gomes, com trabalhos apresentados em congressos e publicados no Brasil e exterior.



**Josir Simeone Gomes**

Economista (1972) FEA/UFRJ, Contador (1973) ISEC/FGV, Mestre (1978) e Doutor (1983) em Administração (COPPEAD/UFRJ), livre-docente em Contabilidade (1985) FEA/UFRJ, pós-doutorado na área de controle de gestão na Universidad Carlos III de Madrid, Espanha (1995). CPCL – Harvard Business School, USA (2002). Atualmente, é Professor da Universidade Unigranrio, no Brasil e coordena um projeto de pesquisa sobre controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas (PRONEX-CAPES/CNPQ/FINEP). Autor de mais de 100 artigos e oito livros, publicados no Brasil e no exterior.