

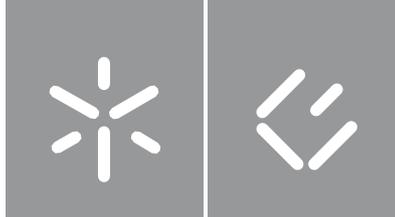


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Carolina Alexandra Marques Ferreira

**O Relato Integrado como Promotor da *Accountability* no Setor Não Lucrativo: Estudo de Caso da Fundação de Arte Moderna e Contemporânea - Coleção Berardo.**





**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Carolina Alexandra Marques  
Ferreira

**O Relato Integrado como  
Promotor da *Accountability* no  
Setor Não Lucrativo: Estudo de  
Caso da Fundação de Arte  
Moderna e Contemporânea –  
Coleção Berardo**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Contabilidade

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Tânia Micaela  
de Brito e Meneses Montenegro  
Barbosa**

outubro de 2023

# DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

## ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## **AGRADECIMENTOS**

Com a realização desta dissertação, finda-se mais uma etapa da minha vida, etapa essa com bastantes altos e baixos, mas acima de tudo acompanhada de um enorme crescimento pessoal.

Assim, mesmo que as palavras se revelem insuficientes para descrever a felicidade e gratidão que trago comigo no fim de mais uma etapa, deixo aqui os meus mais sinceros agradecimentos a todos os que ajudaram e acompanharam.

À minha orientadora, Professora Doutora Tânia Montenegro, pela amabilidade, pelo incansável auxílio e pelas suas sugestões e recomendações valiosas.

Não poderia também deixar de agradecer à Universidade do Minho, em especial, à Escola de Economia e Gestão por me ter acolhido e a todo o corpo docente com o qual me cruzei e que me deram sólidas bases de conhecimento que certamente farão de mim uma melhor profissional.

Aos meus pais, pelo apoio que me concederam ao longo de todo o meu percurso académico, por acreditarem em mim e por me ensinarem que só com trabalho, capacidade de sacrifício e dedicação se conseguem obter bons resultados. Em especial, à minha mãe, Luísa, pelo companheirismo e dedicação profunda.

À minha avó Quitas, pelo apoio, ainda que discreto, genuíno. Assim como ela o era.

Ao Gonçalo, o meu melhor amigo e companheiro de vida, por estar sempre ao meu lado e me manter o coração repleto de felicidade e amor. Por muitos agradecimentos que lhe sejam feitos, nunca serão suficientes para expressar o valor que me agrega.

Aos meus colegas de curso e amigos, pelo trabalho em equipa, pela amizade, por fazer desta jornada ainda mais proveitosa e feliz.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

# **O Relato Integrado como Promotor da *Accountability* no Setor Não Lucrativo: Estudo de Caso da Fundação de Arte Moderna e Contemporânea – Coleção Berardo**

## **Resumo**

Nesta dissertação explora-se em que medida o relato integrado (RI) das Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL), em particular as Fundações, segue as orientações do *International Integrated Reporting Council* (IIRC), e se é usado para fins de *accountability*.

Usando uma metodologia qualitativa de investigação e como caso de estudo a Fundação de Arte Moderna e Contemporânea – Coleção Berardo (FAMC-CB), estabelecem-se duas questões de investigação: 1) em que medida o RI da FAMC-CB segue as orientações do IIRC?; 2) como se caracteriza a evolução do RI da FAMC-CB de 2011 a 2021?

Com base na análise de conteúdo aos relatórios e contas da FAMC-CB de 2011 a 2021, os resultados sugerem que o grau de conformidade do relato não financeiro da FAMC-CB com a estrutura de RI do IIRC é relativamente baixo. Tendo por base a *checklist* de Stent e Dowler (2015) usada na análise, os resultados revelam um nível médio de divulgação inferior a 50%. Já a análise ao nível da evolução da divulgação anual de informação não financeira da FAMC-CB, entre 2011 e 2021, mostra que esta varia entre os 36% e os 47%, com um aumento significativo da divulgação nos anos de 2020 e 2021.

Apesar da legitimidade alcançada pela FAMC-CB na sua criação e ao longo do tempo, a sua ligação ao universo corporativo de José Berardo e aos casos polémicos relacionados com dívidas avultadas a vários bancos portugueses, pôs em causa a sua legitimidade. O conjunto de eventos negativos desencadeou o arresto das obras da coleção de arte em 2019 e em 2022 a extinção da Fundação. A análise realizada permite concluir que a FAMC-CB usou o relato não financeiro para promover uma imagem positiva da entidade junto da comunidade, divulgando informação que enfatiza a sua missão cultural e educacional, e omitindo aspetos negativos em que a entidade se viu envolvida (e os riscos associados). Essa situação adensou-se nos anos de 2020 e 2021. O relato não financeiro da FAMC-CB revela-se incompleto, pouco transparente e não é usado para fins de *accountability*.

**Palavras-Chave:** Transparência; Setor Não Lucrativo; Relato Integrado; Legitimidade; Fundações.

# **Integrated Reporting as a Promoter of Accountability in the Non-Profit Sector: The Case Study of the Foundation for Modern and Contemporary Art – Berardo Collection**

## **Abstract**

This dissertation explores the extent to which the integrated reporting (IR) of Non-Profit Sector Entities (NPSE), in particular Foundations, follows the guidelines of the International Integrated Reporting Council (IIRC), and whether it is used for accountability purposes.

Using a qualitative research methodology and the Fundação de Arte Moderna e Contemporânea – Coleção Berardo (FAMC-CB) as a case study, two research questions are established: 1) to what extent does the IR of the FAMC-CB follow the guidelines of the IIRC?; 2) how is the evolution of FAMC-CB's IR from 2011 to 2021 characterized?

Based on content analysis of FAMC-CB annual reports from 2011 to 2021, the results suggest that the degree of compliance of FAMC-CB's non-financial reporting with the IIRC framework is relatively low. Based on the checklist of Stent and Dowler (2015) used in the analysis, the results reveal an average level of disclosure of less than 50%. The analysis of the evolution of the FAMC-CB's annual disclosure of non-financial information, between 2011 and 2021, shows that it varies between 36% and 47%, with a significant increase in disclosure in the years 2020 and 2021.

Despite the legitimacy achieved by FAMC-CB at its creation and over time, its connection to José Berardo's corporate universe and the controversial cases related to large debts to several Portuguese banks, resulted legitimacy gaps. The set of negative events triggered the arrest of the art collection in 2019 and the extinction of the Foundation in 2022. The analysis carried out allows us to conclude that FAMC-CB used non-financial reporting to promote a positive image of the entity among the community, disseminating information that emphasizes its cultural and educational mission, and omitting negative aspects in which the entity found itself involved (and associated risks). This situation worsened in 2020 and 2021. FAMC-CB's non-financial reporting turns out to be incomplete, with poor transparency and not used for accountability purposes.

**Keywords:** Transparency; Nonprofit Sector; Integrated Reporting; Legitimacy; Foundations.

# ÍNDICE

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

ii

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	iii
<b>DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE</b> .....	iv
<b>Resumo</b> .....	v
<b>Abstract</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	x
<b>Abreviaturas e Siglas</b> .....	xi
<b>1. Introdução</b> .....	12
1.1. Contextualização e Relevância do tema .....	12
1.3. Contributos Esperados .....	13
1.4. Estrutura da dissertação .....	14
<b>2. Revisão da Literatura</b> .....	15
2.1. Enquadramento das Entidades do Setor Não Lucrativo .....	15
2.2. As Entidades do Setor Não Lucrativo em Portugal .....	16
2.3. O Impacto Social e a Responsabilidade Social nas ESNL .....	18
2.4. <i>Accountability</i> nas ESNL .....	22
2.4.1. O Relato de Sustentabilidade como Forma de <i>Accountability</i> nas ESNL .....	23
2.4.2. O Relato Integrado como Forma de <i>Accountability</i> nas ESNL .....	26
2.5. Enquadramento Teórico: A Teoria da Legitimidade .....	30
Lacunas de Legitimidade e Estratégias de Legitimação .....	31
<b>3. Metodologia</b> .....	34
<b>4. A <i>Accountability</i> das ESNL em Portugal</b> .....	39
4.1. Regime de Normalização Contabilística para as Entidades do Setor Não Lucrativo em Portugal .....	39

4.2.	As Fundações.....	41
4.2.1.	A Realidade Fundacional em Portugal .....	41
4.2.2.	Lei-Quadro das Fundações .....	43
<b>5.</b>	<b>Estudo de Caso: Fundação de Arte Moderna e Contemporânea - Coleção Berardo</b>	<b>47</b>
5.1.	Caraterização da Fundação .....	47
5.2.	Extinção da Fundação .....	49
5.3.	Análise aos Relatórios e Contas da FAMC-CB.....	52
5.3.1.	Evolução do Relato Não Financeiro – visão geral.....	52
5.3.2.	Análise da divulgação de informação não financeira, tendo por base a <i>checklist</i> de Stent e Dowler.....	55
5.3.4.	Discussão dos resultados .....	69
<b>6.</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>73</b>
	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>75</b>
	<b>Legislação .....</b>	<b>79</b>
	<b>Websites consultados .....</b>	<b>80</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nível de Divulgação do relato da FAMC-CB .....	55
Gráfico 2 - Nível de divulgação da extensão do relato.....	56
Gráfico 3 - Evolução do nível de divulgação em "Visão Geral da Organização e Modelo de Negócios" .....	56
Gráfico 4 - Evolução do nível de divulgação em "Contexto Operacional" .....	58
Gráfico 5 - Evolução do nível de divulgação em "Objetivos Estratégicos e Estratégias para alcançá- los" .....	59
Gráfico 6 - Evolução do nível de divulgação em "Governança" .....	61
Gráfico 7 - Evolução do nível de divulgação em "Desempenho" .....	63
Gráfico 8 - Evolução do nível de divulgação em "Perspetivas Futuras" .....	64
Gráfico 9 - Evolução do nível de divulgação em "Garantia" .....	66

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Estrutura da checklist de Stent e Dowler (2015) .....	36
Tabela 2 - Divulgação dos itens da categoria "Visão Geral Organizacional e Modelo de Negócios" .....	57
Tabela 3 - Divulgação dos itens da categoria "Contexto Operacional" .....	59
Tabela 4 - Divulgação dos itens da categoria "Objetivos estratégicos e Estratégias para os alcançar" .....	60
Tabela 5 - Divulgação dos itens da categoria "Governança" .....	61
Tabela 6 - Divulgação dos itens da categoria "Desempenho" .....	63
Tabela 7 - Divulgação dos itens da categoria "Perspetivas Futuras" .....	65
Tabela 8 - Divulgação dos itens da categoria "Garantia" .....	66

## **Abreviaturas e Siglas**

Associação Coleção Berardo (ACB)  
Banco Comercial Português (BCP)  
Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES)  
*Corporate Social Responsibility* (CSR)  
Centro Português de Fundações (CPF)  
Conta Satélite da Economia Social (CSES)  
Decreto-Lei (DL)  
Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL)  
Fundação de Arte Moderna e Contemporânea – Coleção Berardo (FAMC-CB)  
*Global Reporting Initiative* (GRI)  
*International Accounting Standards Board* (IASB)  
*International Financial Reporting Standards* Foundation (IFRS Foundation)  
*International Integrated Reporting Council* (IIRC)  
Instituto Nacional de Estatística (INE)  
Instituições de Solidariedade Social (IPSS)  
*International Sustainability Standards Board* (ISSB)  
Lei-Quadro das Fundações (LQF)  
Lei-Quadro do Estatuto de Utilidade Pública (LQEUP)  
Museu Coleção Berardo (MCB)  
*Non-Profit Sector* (NPS)  
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)  
Relato Integrado (RI)  
*Sustainability Accounting Standards Board* (SASB)  
Sistema de Normalização Contabilística para as entidades do Setor Não Lucrativo (SNC – ESNL)  
Setor Não Lucrativo (SNL)  
Valor Acrescentado Bruto (VAB)  
*Value Reporting Foundation* (VRF)

# 1. Introdução

## 1.1. Contextualização e Relevância do tema

Mundialmente, o número de Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL) tem vindo a crescer de forma exponencial como resposta ao aumento de problemas de ordem social, económica, ambiental e de outras naturezas que não conseguem ser satisfeitas com recurso a outras entidades públicas ou privadas. De forma a cumprir com a sua missão, estas instituições precisam da confiança dos *stakeholders* e do público em geral, exigindo-se-lhes responsabilidade, transparência, e rigor na prestação de contas.

Casos de fraude e de má gestão têm sido observados nas ESNL ao longo dos anos e numa diversidade de contextos (Zittei *et al.*, 2016), o que aumenta a responsabilidade destas entidades ao nível da prestação de contas (*accountability*) aos *stakeholders*. O desafio para as ESNL consiste em criar uma cultura de *accountability* baseada na sua missão, isto é, é fundamental que a responsabilização esteja ligada ao propósito organizacional e à confiança pública (Christensen & Ebrahim, 2006; Ebrahim, 2016).

Neste contexto, a adoção de novas formas de relato, integrando a informação financeira com informação não financeira (nomeadamente sobre a responsabilidade social corporativa), proporciona uma comunicação mais completa e transparente das atividades das empresas e ESNL e dos seus impactos, bem como, sobre os compromissos da instituição e a forma como esta cria valor a longo prazo, sendo por isso uma forma de demonstrar a *accountability* a todos os *stakeholders*. A adoção da divulgação de informação através de relatórios de *Corporate Social Responsibility* (CSR) ou do modelo de relato integrado (RI) (onde a informação financeira e não financeira são integradas), promove o “pensamento integrado”, ao conjugar dados financeiros e não financeiros (informação de carácter social, ambiental, e de governação), encorajando as entidades para uma orientação de criação de valor a longo prazo, e permitindo que os *stakeholders* obtenham maior valor das informações fornecidas (Hoque, 2017; Wu & Zhou, 2022).

Quando se fala nas ESNL, a ausência de transparência e prestação de contas e, conseqüentemente, a perda de confiança e credibilidade numa instituição por parte dos *stakeholders*, podem comprometer não apenas uma entidade, mas todo o setor, devido ao efeito contágio, resultando numa perda generalizada de confiança e suporte social.

Tendo em conta o contexto de casos de fraude e gestão danosa nas ESNL ocorridos em vários países e ao longo dos anos (Zittei *et al.*, 2016), e a importância da *accountability* nessas instituições, a presente dissertação de mestrado propõe-se explorar em que medida a divulgação de informação de caráter não financeiro (a par da informação financeira) segue as orientações internacionalmente reconhecidas e se é usada para fins de *accountability*, nomeadamente as diretrizes do *International Integrated Reporting Council* (IIRC)<sup>1</sup>. Para o efeito, foi selecionado o caso da Fundação de Arte Moderna e Contemporânea – Coleção Berardo (FAMC-CB) dado o seu mediatismo na esfera fundacional portuguesa, devido à notícia da sua extinção. Este caso levantou inúmeras questões sobre a necessidade de uma maior transparência na gestão das Fundações, assim como, a importância de uma supervisão mais rigorosa por parte das autoridades competentes a instituições maioritariamente financiadas por fundos públicos.

## **1.2. Objetivo e Questões de investigação**

Usando como estudo de caso a FAMC-CB, esta dissertação tem como objetivo geral explorar em que medida o RI das ESNL, em particular as Fundações, segue as orientações do IIRC, e se é usado para fins de *accountability*.

O objetivo geral divide-se em dois objetivos específicos:

1. Explorar em que medida a FAMC-CB segue as orientações do IIRC no RI.
2. Caracterizar a evolução do RI da FAMC-CB ao longo do tempo.

Aos objetivos específicos correspondem as seguintes questões de investigação:

1. Em que medida o RI da FAMC-CB segue as orientações do IIRC?
2. Como se caracteriza a evolução do RI da FAMC-CB de 2011 a 2021?

## **1.3. Contributos Esperados**

Este estudo contribui para a literatura na área da contabilidade, principalmente no contexto das ESNL, explorando em que medida a adoção de novas ferramentas de relato corporativo, nomeadamente o RI, é usada para fins de promoção de uma melhor prestação de contas junto dos *stakeholders*, isto é, para melhorar a *accountability* das organizações.

---

<sup>1</sup> Nesta dissertação referimo-nos ao *framework* do IIRC uma vez que esse organismo estava em vigor em 2021 e que a análise realizada aos relatórios e contas da FAMC-CB de 2011 a 2021. O IIRC foi integrado em junho de 2021 na *Value Reporting Foundation* que por sua vez, em julho de 2022, foi integrada na *IFRS Foundation*.

#### **1.4. Estrutura da dissertação**

Em termos de estrutura, após a introdução, apresenta-se o capítulo 2 destinado à revisão de literatura, onde se faz o enquadramento das ESNL, e se analisa o impacto social e a responsabilidade social nas ESNL, e o relato de sustentabilidade e o RI como formas de *accountability* nas ESNL. Apresenta-se ainda o quadro teórico usado nesta dissertação: a teoria da legitimidade. No capítulo 3 apresentam-se as opções metodológicas e no 4, explora-se o contexto de *accountability* das ESNL em Portugal, com foco nas Fundações. O capítulo 5 é devotado ao estudo de Caso da Fundação de Arte Moderna e Contemporânea - Coleção Berardo, caracterizando-se a Fundação e apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos. Por fim, apresentam-se as principais conclusões.

## **2. Revisão da Literatura**

Este capítulo apresenta um breve enquadramento das ESNL; analisa o impacto social e a responsabilidade social nas ESNL, e o relato de sustentabilidade e o RI como formas de *accountability* nas ESNL. Apresenta também o quadro teórico usado nesta dissertação: a teoria da legitimidade.

### **2.1. Enquadramento das Entidades do Setor Não Lucrativo**

O setor não lucrativo (SNL) assume diferentes designações, não havendo propriamente consenso quanto ao conceito mais adequado a ser utilizado pela diversidade e heterogeneidade de instituições que o mesmo reúne. Quer ao nível de objetivos, dimensões e de formas jurídicas, as entidades são tão distintas que impedem a constituição de uma definição completa, consensual e adequada para todo setor (Santos *et al.*, 2016 *in* Duarte, 2017, p.5).

Importa começar por clarificar a designação de SNL, expressão muito utilizada que realça a existência de entidades que não tem como finalidade a obtenção de lucro, mas sim a satisfação de uma panóplia de necessidades de várias ordens que não conseguem ser satisfeitas por outras entidades, sejam elas públicas ou privadas. É importante ressaltar que, no que toca à questão do lucro, estas entidades podem e devem obtê-lo, contudo, este não deve constituir o seu principal foco, deve o mesmo servir para que estas consigam garantir a sua sustentabilidade financeira a fim de conseguirem concretizar a sua missão e cumprir com os seus compromissos (Duarte, 2017). As ESNL procuram, essencialmente, o alcance do bem-estar social, sendo que para isso vivem muito daquilo que são as doações e subsídios recebidos de outras entidades e/ou pessoas individuais, nomeadamente, doações e subsídios públicos (Aleixo, 2014).

Não sendo o conceito das ESNL consensual na literatura, a definição que reúne uma maior aceitabilidade é a de Salamon e Anheier (1998, *in* Franco *et al.*, 2005, pp.5-6) que descreve os requisitos a considerar para que as entidades pertençam ao SNL: 1) existência de uma estrutura organizada; 2) serem entidades privadas, no sentido em que, não pertencem ao Estado mesmo que dele recebam grande parte do financiamento; 3) não devem distribuir os lucros, uma vez que, esse não é o propósito para qual as mesmas foram criadas; 4) devem ser autogovernadas, ou seja, ter a sua própria estrutura governativa, controlando as suas operações autonomamente; e 5) devem ser voluntárias.

Uma das denominações mais recente e amplamente utilizada (até pela simplicidade que comporta) para o SNL é a de “Terceiro setor”, designação que derivou da Economia Social (Duarte, 2017).

## **2.2. As Entidades do Setor Não Lucrativo em Portugal**

No contexto português, o setor da Economia Social tem uma forte tradição, destacando-se pela diversidade de instituições que comporta, nomeadamente: Cooperativas, Associações Mutualistas, Misericórdias, Fundações, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), Associações com Fins Filantrópicos que atuam no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local, bem como outras entidades previstas na Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º30/2013, 2013).

O artigo 82.º da Constituição da República Portuguesa delimita três setores de atividade, sendo eles: o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social, sendo este último denominado de “Terceiro Setor” e, que surge como um importante complemento aos principais setores.

A nível nacional, a informação existente sobre o Terceiro Setor é escassa, não permitindo chegar à sua verdadeira dimensão. Assim, os dados mais recentes disponibilizados pela Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES, 2019), revelam que, em 2016, o setor representava 3% do valor acrescentado bruto (VAB) da economia portuguesa, 5,3% do emprego total e 6,1% do emprego renumerado. Existiam cerca de 72 mil entidades em Portugal, entre as quais se destacavam os serviços de saúde e sociais (CASES, 2019).

Segundo Franco *et al.* (2005, p. 31), “a imagem que emerge é a de um sector da sociedade civil que, embora pequeno para os padrões da Europa Ocidental, é, apesar de tudo, uma força económica significativa. Existem razões históricas para o relativo subdesenvolvimento do sector da sociedade civil em Portugal, as maiores das quais serão a presença de instituições paternalistas e os quarenta anos de governação ditatorial que suprimiram o movimento mutualista e a participação pública em geral (...)”.

Segundo Andrade e Franco (2007), o SNL português encontra-se ainda em evolução, enfrentando algumas dificuldades, nomeadamente no que diz respeito à falta de consciência que o povo português possui do setor, refletindo-se no condicionamento destas entidades em atrair ajuda do público, bem como, no desenvolvimento de políticas que sejam favoráveis ao seu

progresso. Nesse sentido, a CASES surge como um promotor do SNL, tendo como objetivo destacar a relevância do setor em Portugal através dos seus estudos e iniciativas, bem como, da sua estreita colaboração com todas as entidades que compõem o setor.

Por outro lado, um outro fator limitativo continua a ser a considerável dependência de apoios estatais e de fundos da União Europeia (UE), sendo que cada vez mais existe a consciencialização do quão importante é reduzir o nível de dependência destes fundos e optar pela diversificação de fontes de financiamento. Ao mesmo tempo, assiste-se à necessidade em profissionalizar a gestão destas entidades, por forma a assegurar uma gestão mais eficiente e eficaz dos recursos e, garantir a melhor prestação de serviço possível à sociedade, bem como *accountability* dessas entidades (Andrade & Franco, 2007).

Em Portugal, de acordo com Franco *et al.* (2005) e Andrade e Franco (2007), os principais tipos de ESNL são:

- Associações: Conjunto de pessoas que se juntam com o propósito de alcançar um determinado fim. As associações são constituídas no âmbito do direito privado;
- Associações Mutualistas: São instituições que possuem um número ilimitado de associados e que são essencialmente financiadas através da quotização dos seus membros;
- Fundações: Entidade sem fins lucrativos mais recente em Portugal, onde se destaca como elemento central, o património que é afeto a um fim;
- Instituições de Desenvolvimento Local: Instituições, sem enquadramento legal específico, que operam essencialmente no desenvolvimento de áreas rurais;
- Cooperativas: São pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreajuda dos seus membros, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades daqueles;
- Misericórdias: Entidades ligadas à Igreja Católica, como por exemplo as Santas Casas da Misericórdia;
- Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento: Organizações não lucrativas que desenvolvem projetos de natureza social, cultural, ambiental ou económica. Normalmente atuam em países em desenvolvimento, embora muitas delas também tenham presença em território português;
- Museus.

Tal como a nível internacional, as ESNL têm assumido uma importância cada vez maior na sociedade portuguesa ao longo dos anos, designadamente em áreas como a social, ambiental e cultural, apresentando-se cada vez mais como um complemento do setor público (Duarte, 2017). Nesse sentido, é importante explorar o contexto do impacto social e da responsabilidade social no âmbito das ESNL.

### **2.3. O Impacto Social e a Responsabilidade Social nas ESNL**

Tendo em conta que, na sua essência, o objetivo das ESNL visa alcançar o bem-estar social, e que para o atingir estas entidades recebem doações e subsídios de outras entidades e/ou pessoas individuais (Aleixo, 2014), torna-se importante perceber o impacto da atividade das mesmas na sociedade. Neste sentido, a literatura remete para a ideia de medição de impacto social (Campos, 2021).

Os mecanismos que possibilitam avaliar o impacto social destas entidades são cruciais para analisar a eficácia e eficiência das atividades por elas desenvolvidas, a fim de promover a atração e a retenção de financiadores, doadores e parceiros, melhorar continuamente as suas práticas e o processo de tomada de decisão, além de que, vai permitir ainda aumentar a confiança e a credibilidade essenciais para a sustentabilidade destas instituições (Lavadinho, 2016).

Para Franco *et al.*, (2021), não existe uma definição unânime sobre o conceito de impacto social, uma vez que se trata de um conceito difícil de definir por estar sempre dependente do contexto a que se aplica. No entanto, usualmente, associa-se há ocorrência de uma mudança social positiva e à produção de valor social. Desta forma, no que toca ao conceito de impacto social, na perspetiva de Rawhouser *et al.*, (2017, *in* Campos, 2021, p. 15), impacto social (positivo) é entendido como os efeitos benéficos resultantes de uma ação a favor da sociedade, e que são usufruídos pelos alvos intencionais dessa ação e/ou pela comunidade mais ampla de indivíduos, organizações e/ou ambientes.

Aliado ao conceito de impacto social, está o conceito de valor social, que de uma maneira geral é entendido como o resultado de um conjunto de ações de uma entidade que se traduzem em benefícios e impactos positivos para as partes interessadas e para a sociedade em geral (Mira, 2015). É importante que cada entidade clarifique o que significa para si criar valor social, uma vez que se não houver este esclarecimento, as entidades vão ter uma maior flexibilidade na divulgação

dos seus resultados, e, por outro lado, isto pode representar um problema, na medida em que, não é possível estabelecer um termo de comparação com nenhuma outra entidade (Mira, 2015).

Apesar da importância da avaliação do impacto social, a verdade é que, tanto a nível nacional como internacional, assiste-se a um atraso na adoção de instrumentos de medição do impacto social das ESNL. Esta realidade está expressa num estudo realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) e Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) (2020), que apontava que mais de 90% das ESNL em Portugal, no ano de 2018, não utilizaram nenhum método de medição de impacto social. Esta situação pode justificar-se, conforme mencionado por Campos (2021) por inúmeras razões, entre as quais se destacam: a subjetividade associada aos conceitos de impacto e valor social; a excessiva diversidade de métodos; a falta de consenso quanto ao melhor método; o facto de o ciclo de vida das ações e do impacto social não coincidirem; o custo associado à contratação de entidades externas; o reduzido envolvimento dos beneficiários; e, a recolha complexa de informação.

A literatura da área da economia social remete o conceito de impacto social para a definição mais ampla de responsabilidade social corporativa, cuja expressão anglo-saxónica é *Corporate Social Responsibility* (CSR) (Duarte, 2017).

A importância da responsabilidade social corporativa é inquestionável, ocupando hoje um lugar fundamental na estratégia das organizações, não devendo ser encarada como um custo, mas sim como um investimento capaz de gerar valor para todas as partes interessadas (Costa, 2005; Guimarães *et al.*, 2022). Investir no desenvolvimento de práticas de responsabilidade social privilegia um maior envolvimento dos *stakeholders*, compreendendo as suas expectativas e necessidades, além de promover uma divulgação mais transparente de informações ao público (Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial - GRACE, 2013).

Na literatura não existe um conceito único para a CSR e segundo, Dahlsrud (2008, *in* Guimarães *et al.*, 2022,p.406), essa situação pode representar um problema, uma vez que a aplicação de ações de CSR está dependente de como cada organização percebe o conceito. Contudo, existem alguns pontos convergentes em várias definições, tais como a visão da sociedade como um todo e, a necessidade de ampliação do foco, além dos aspetos financeiros para questões ambientais e sociais (Guimarães *et al.*, 2022).

Segundo Sachs *et al.* (2009, *in* Tamvada, 2020, p. 3) a CSR constitui uma responsabilidade moral das organizações de contribuir positivamente para satisfazer as necessidades dos seus *stakeholders*, minimizando ou evitando os impactos negativos que as suas atividades podem causar na sociedade. Além disso, CSR pode também ser vista como uma estratégia (Olaya Garcerá *et al.*, 2020, *in* Plaisance, 2021, p.12) e uma prática eficaz para lidar com crises que ameaçam a legitimidade das organizações, enfatizando os aspetos positivos do desempenho e contribuindo para a reputação das mesmas (Cooper & Owen, 2007).

Nesse sentido, Del Baldo e Baldarelli (2015, *in* Silvestri & Veltri, 2019, p.171) referem-se à “responsabilidade social forte e responsabilidade social fraca”. A responsabilidade forte ocorre quando as organizações são sustentáveis financeiramente, socialmente responsáveis e criam valor social (Andreaus, 2007 e Costa *et al.*, 2011 *in* Silvestri & Veltri, 2019, p. 171). Estas são organizações que vêem a responsabilidade social como uma responsabilidade também sua, encarando-a como uma obrigação ética e, neste sentido, gerem eficaz e eficientemente os seus recursos (Surroca *et al.*, 2010, *in* Silvestri & Veltri, 2019, p.171). Por outro lado, a responsabilidade fraca ocorre quando as organizações divulgam voluntariamente informações de CSR para promover uma boa imagem e reputação (Owen *et al.*, 2001, conforme em Silvestri & Veltri, 2019, p.171).

Adicionalmente, nos últimos anos, tem sido destacada como uma prática voluntária, permanecendo atualmente uma prática “autoaplicável” que não é imposta nem sancionada caso não seja adotada. Esta situação levanta dúvidas sobre a eficácia dessas práticas (McInerney, 2007, *in* Tamvada, 2020, p.3) uma vez que, o facto de ser de adoção voluntária permite que as organizações escolham adotar práticas de CSR sempre que lhes for benéfico ou até falsear o processo de divulgação dessas práticas.

No caso das ESNL, Lin-Hi e Müller (2013, *in* Lin-Hi *et al.*, 2015, p. 1945) distinguem as atividades de CSR em “fazer o bem” e em “evitar o mal”. Deste modo, “fazer o bem” envolve adotar práticas voluntárias e proativas, que vão além das obrigações legais e financeiras. Por outro lado, “evitar o mal” é uma abordagem preventiva para evitar comportamentos prejudiciais que possam originar danos ao meio ambiente e à sociedade. Neste alinhamento, as atividades desenvolvidas pelas ESNL enquadram-se na categoria “fazer o bem”, uma vez que, a promoção do bem-estar dos *stakeholders* e da sociedade está enraizada na sua missão social, como anteriormente destacado. No entanto, é importante salientar que apenas “fazer o bem” não é

condição suficiente para evitar comportamentos desviantes e garantir um desempenho positivo de CSR (Lin-Hi *et al.*, 2015). É necessário que as entidades também adotem mecanismos de governo adequados (tais como a existência de órgãos de supervisão, códigos de conduta e, sobretudo, apostando na capacitação dos seus recursos humanos) por forma a evitar comportamentos irresponsáveis.

Segundo Waters e Ott (2014), os benefícios da adoção de práticas de CSR nas ESNL incluem o aumento de doações, maior identificação por parte dos *stakeholders* e da sociedade em geral, o aumento do voluntariado e potencial para influenciar as políticas públicas às quais essas entidades estão sujeitas. Por outro lado, os principais obstáculos à implementação de práticas de CSR incluem a pressão negativa dos meios de comunicação social e da opinião pública, acarretando custos financeiros e de imagem para estas entidades, além de uma legislação burocratizada (Guimarães *et al.*, 2022).

Waters e Ott (2014) alertam para a existência de uma lacuna na investigação direcionada à aplicação do conceito de CSR em ESNL e em relação aos seus efeitos. Lin-Hi *et al.*, (2015) admitem que esta situação pode ser fundamentada pela perceção de que a CSR é menos relevante no domínio das ESNL, uma vez que, contribuir para o bem-estar da sociedade é um objetivo intrínseco a essas entidades, ou seja, constitui a razão pela qual as mesmas foram instituídas e encontra-se materializado na sua missão. É assim, que usualmente, as ESNL encaram as atividades de CSR em termos da sua contribuição para a resolução de problemas sociais (Tschirhart & Bielefeld, 2012, *in* Lin-Hi *et al.*, 2015, p. 1963). No entanto, isso não é garantia para que as ESNL não incorram em comportamentos desviantes. Segundo Lin-Hi *et al.*, (2015), as ESNL que falham em ter um bom desempenho em “evitar o mal” correm o risco de se envolverem em comportamentos irresponsáveis e desviantes, e por isso a divulgação de informação de ações de CSR pode ser ainda mais importante para essas entidades por uma questão de sobrevivência, proteção da sua imagem e de legitimação da sua atividade (Chelladurai, 2016, *in* Plaisance, 2021,p.8).

Gibelman e Gelman (2004, *in* Lin-Hi *et al.*, 2015, pp. 1946-1947) afirmam que se nada for feito as ESNL correm o risco de se envolverem em condutas desviantes, tais como: fraudes, corrupção, apropriação indevida de ativos, desvio de fundos e peculato. É assim fundamental estabelecer mecanismos de *accountability* nas ESNL.

## 2.4. *Accountability* nas ESNL

No contexto das ESNL, e de acordo com Bello (2020), a sustentabilidade implica que uma ESNL seja capaz de continuar a desenvolver as suas atividades, cumprindo com os seus compromissos e, continuando a gerar valor social. Desta forma, quanto mais responsável e transparente uma entidade for, mais confiável ela será aos olhos do público, e conseqüentemente, mais sucesso terá na prossecução da sua missão, gerando impacto social positivo.

Nas ESNL a *accountability* é um conceito relativamente recente e que, devido ao grande crescimento do setor e às numerosas polémicas e escândalos internacionais que têm envolvido essas instituições, se tornou num fator de sustentabilidade para as mesmas (Zittei *et al.*, 2016).

Tradicionalmente, as ESNL beneficiam de condições fiscais mais favoráveis e recebem maioritariamente financiamento de origem pública, sendo por isso fundamental que haja um maior escrutínio, uma maior visibilidade e transparência das suas ações, de forma a evitar comportamentos desviantes. O que acontece, porém, é que na maioria dos casos há uma ausência de mecanismos que permitam diagnosticar se os recursos recebidos por estas entidades estão a ser devidamente aplicados e qual a geração de valor alcançada com os mesmos. Por esse motivo, estas entidades devem desenvolver um sistema de *accountability* capaz de refletir o verdadeiro impacto da sua atuação na sociedade (Ortega-Rodríguez *et al.*, 2020).

A *accountability*, cuja tradução para português mais usada tem sido a “prestação de contas”, é um conceito fundamental tanto para a sociedade em geral quanto para as organizações. Ela promove a transparência das atividades desenvolvidas pelas entidades e os impactos destas na comunidade em que estão inseridas, bem como a responsabilização das partes envolvidas nessas entidades. A *accountability* compreende o estado de reconhecer, assumir a responsabilidade e ser transparente sobre os impactos das políticas, decisões, ações, produtos, serviços e desempenho associado de uma organização (AccountAbility, 2018).

Quando uma organização se responsabiliza plenamente, procura envolver as partes interessadas na identificação, compreensão e resposta a tópicos e preocupações materiais de sustentabilidade e impacto social. A *accountability* é assim um conceito de natureza relacional e envolve múltiplos *stakeholders*, o que no caso das ESNL, envolve os fundadores, os financiadores, beneficiários, colaboradores, voluntários e a sociedade em geral. Estes diferentes grupos de *stakeholders* podem ter exigências conflitantes, tornando-se difícil atender a todas elas. Nesse sentido, é importante que cada nível de responsabilização seja acompanhado por um mecanismo

específico de *accountability* (Williams & Taylor, 2012). É assim que Ebrahim (2016) realça a importância de os líderes das ESNL identificarem e priorizarem os seus *stakeholders*, cumprindo com as exigências das partes que realmente importam à organização, dado que é impossível atender a todas as expectativas. Contudo, o que muitas vezes acontece, é que estes profissionais sentem dificuldades em priorizar e conciliar as diferentes tipologias de responsabilidade, especialmente, quando se refere à prestação de contas aos *stakeholders* mais importantes (Edwards e Hulme, 1996, *in* Christensen & Ebrahim, 2006, p.197).

Segundo Ebrahim (2016), de uma forma geral, a prestação de contas tem sido uma preocupação relativa e não absoluta, ou seja, muitas vezes as entidades sentem a necessidade de prestar contas apenas quando estão a enfrentar problemas de perda de legitimidade ou por pressão externa. Contudo, a *accountability* efetiva deve ser um compromisso contínuo e proativo das organizações, em vez de uma resposta reativa a problemas que surjam (Ebrahim, 2016).

O desafio para as ESNL é criar uma cultura de *accountability* baseada na sua missão, em vez de se concentrar apenas no escrutínio externo (Christensen & Ebrahim, 2006). É imprescindível que a responsabilização esteja ligada ao propósito organizacional (missão) e à confiança pública (Ebrahim, 2016), e para isso é crucial apostar na capacitação dos recursos humanos, consciencializando-os para a importância que a *accountability* tem para estas entidades (Christensen & Ebrahim, 2006). Ebrahim (2016) alerta que é pouco provável que a solução para a *accountability* nas ESNL esteja apenas na supervisão e nas sanções impostas por parte das autoridades competentes.

#### **2.4.1. O Relato de Sustentabilidade como Forma de *Accountability* nas ESNL**

Segundo Gazzola *et al.* (2017), a divulgação de informação por parte das ESNL é essencial para o aumento da confiança dos *stakeholders* externos, devendo ser transparente, estar acessível ao público, refletir o alcance das ações da entidade na criação do valor social, e possibilitar a responsabilização pelo impacto das políticas, decisões, ações, produtos, serviços e desempenho associado dessas entidades.

O relato financeiro tradicional, apesar de continuar a ser o principal veículo de comunicação com os *stakeholders*, não é atualmente suficiente para satisfazer as necessidades das principais partes interessadas, uma vez que deixa de fora informação de caráter social,

ambiental e de governação, sobre a qual o interesse dos *stakeholders* é cada vez maior. Cresce assim a procura pelo relato de sustentabilidade, cuja essência está no conceito de CSR.

No contexto das ESNL, segundo Gazzola *et al.*, (2017), a responsabilidade social não é nem deve ser uma questão voluntária. Estas entidades têm a obrigação ética e moral de conduzir as suas atividades com responsabilidade e transparência. É fundamental a existência de um alinhamento entre a proposta social e as ações que são efetivamente realizadas e, neste sentido, o relato não financeiro revela-se um mecanismo fundamental em termos de transparência e responsabilização perante os *stakeholders* nas ESNL.

Jones e Mucha (2013) referem que muitas ESNL têm sido lentas em adotar relatórios de sustentabilidade devido ao custo de recursos e tempo envolvidos, além da perceção de que já contribuem para o bem-estar social, não sentindo a necessidade de complementar mais as informações financeiras já disponibilizadas. Algumas entidades temem ainda que a divulgação de certas informações possa condicionar as suas fontes de financiamento e preferem ocultar informações e abdicar da transparência (Pavaloia *et al.*, 2017). Por outro lado, Monerva *et al.* (2005, *in* Jones & Mucha, 2013, p.1479), alertam para o facto de os relatórios de sustentabilidade serem de adoção voluntária pode fazer com que, muitas vezes as ESNL usem este tipo de relato para falsear a sua imagem pública, encobrindo o seu real desempenho através do destaque das áreas que apresentam um desempenho mais favorável em detrimento das áreas problemáticas.

No entanto, o relato voluntário de sustentabilidade traz vantagens para a imagem e credibilidade das ESNL. Segundo Harris e Neely (2018), as ESNL que apresentem um bom desempenho ao nível do relato financeiro e não financeiro recebem mais doações por serem mais transparentes perante os *stakeholders*. Gazzola *et al.* (2017) referem que a divulgação de informação não financeira por parte das ESNL aumenta o valor da organização e serve como vantagem competitiva em relação a outras entidades do setor. Ortega-Rodríguez *et al.*, (2020) referem que o relato voluntário de informação de sustentabilidade continua a ser um meio eficaz para promover a transparência das ESNL e melhorar a sua reputação.

É importante destacar que qualquer organização é livre de escolher qual o referencial que considera mais adequado ao seu relato de sustentabilidade, tendo em conta a sua realidade (Rodrigues, 2019, *in* Batista, 2022,p.12).

Um dos referenciais mais utilizados na preparação dos relatórios de sustentabilidade são as normas da *Global Reporting Initiative* (GRI). A GRI é uma organização internacional líder na área da sustentabilidade, que promove o uso de relatórios de sustentabilidade seguindo as diretrizes por si propostas. Essas diretrizes ajudam as organizações a aumentar o seu grau de transparência, a adaptarem as estratégias adotadas e a melhorarem a qualidade da sua relação com os *stakeholders*, através da divulgação dos impactos positivos e negativos das suas atividades no desenvolvimento sustentável (GRI, 2021).

No âmbito do desenvolvimento sustentável, é mencionada a Agenda 2030 criada pela Organização das Nações Unidas (ONU), que estabelece 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) que visam promover a sustentabilidade ambiental, económica e social, bem como, a transparência e a responsabilidade organizacional (ONU, 2015; Ortega-Rodriguez *et al.*, 2020; Tavares & Azevedo, 2020). No contexto das ESNL, os ODS, em particular, o objetivo 16 “Paz, Justiça e Instituições eficazes”, permitem demonstrar que a transparência nas ESNL não é um fim em si mesma, mas sim um caminho que terá de ser percorrido para a criação de instituições responsáveis a todos os níveis, que contribuam para a promoção e a construção de sociedades mais inclusivas (Ortega-Rodriguez *et al.*, 2020).

A GRI assume um papel de incentivo às organizações no alcance dos ODS. Neste sentido, segundo Dinis (2020, *in* Batista, 2022, p.13), as normas GRI ajudam as entidades a identificar os impactos mais significativos das suas atividades na sociedade e, aliado a isso, orientam-nas para a forma como estas os devem divulgar.

Importa ainda destacar que o relato de sustentabilidade é essencial para o relato financeiro e para a criação de valor, na medida em que as informações obtidas permitem identificar oportunidades e riscos financeiros relacionados aos impactos da organização, e ainda destacar valor dentro da organização que pode estar oculto (GRI, 2022). Os padrões GRI podem ser aplicados a qualquer organização, independentemente da dimensão, tipo, localização geográfica ou experiência de relato (GRI, 2022).

Contudo, o relato de sustentabilidade apresenta algumas limitações, como o nível de fiabilidade da avaliação de desempenho e, o facto deste tipo de relato ser produzido num horizonte temporal diferente do relato financeiro, provocando assim uma perda de dinamismo e dificuldade em obter informação completa quanto à intervenção da entidade em vários domínios (Tomé, 2014;

Bandeira *et al.*, 2016). Por essa razão, a adoção do RI tem-se tornado mais frequente para resolver estas questões (PwC, 2017).

#### **2.4.2. O Relato Integrado como Forma de *Accountability* nas ESNL**

O conceito de RI é um conceito ainda em emergência, mas cada vez mais utilizado. Quando comparado com o relato de sustentabilidade, o RI fornece uma abordagem mais ampla acerca do desempenho de uma organização, uma vez que integra a informação financeira e não financeira. Através da interligação destas informações, é possível perceber quais são as estratégias adotadas para a criação de valor dentro das organizações e, conseqüentemente, será também mais fácil avaliar o desempenho das mesmas e aplicar medidas corretivas em áreas que se apresentem mais frágeis (IIRC, 2014).

O RI surge como solução aos sistemas tradicionais de relato que já não se revelam suficientes para responder a certas necessidades dos *stakeholders*, tais como: a urgência de uma visão mais completa e integrada de uma organização; uma abordagem de longo prazo, trazendo mais transparência e objetividade e, melhoria no processo de tomada de decisão (IIRC, 2014). Neste alinhamento, Silvestri e Veltri (2019) acreditam que o RI tem o potencial para superar as limitações tanto do relatório financeiro anual, marcado pela sua complexidade e escassez de informações não financeiras, como do relato de sustentabilidade que não desperta a confiança dos investidores devido à sua desconexão com a informação financeira. O principal desafio ligado ao RI reside na dificuldade em integrar as informações financeiras com as informações não financeiras num único relatório.

O IIRC foi criado em 2010 sendo a entidade que desenvolveu um *framework* que expõe um conjunto de princípios orientadores e elementos a partir dos quais estes relatórios devem ser elaborados (IIRC, 2014).

No sentido de se coordenar com a *IFRS Foundation* que estava já também a trabalhar ao nível das normas de sustentabilidade, em junho de 2021 o IIRC fundiu-se com o *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) da *IFRS Foundation* formando a *Value Reporting Foundation* (VRF). Esta fusão teve como objetivo acelerar a adoção de RI a nível mundial, delineando padrões globais que facilitassem as organizações a relatar as suas práticas de forma mais eficaz. Deste modo, a VRF passou a utilizar como recursos fundamentais: os princípios de pensamento integrado, o IR *framework* e as normas SASB (VRF, 2021). Um ano depois, em julho de 2022, a

VRF passou a integrar a *IFRS Foundation*, sendo que atualmente a responsabilidade pelo IR *framework*, pelos princípios de pensamento integrado e pelas normas de sustentabilidade cabe ao *International Accounting Standards Board* (IASB) e ao *International Sustainability Standards Board* (ISSB), organismos que trabalham sob a alçada da *IFRS Foundation*.

Segundo o IIRC (2013a, p.8), um RI “é um documento conciso sobre como a estratégia, a governação, o desempenho e as perspetivas de uma organização, no contexto do seu ambiente externo, levam à geração de valor em curto, médio e longo prazo”.

O objetivo é que o RI seja capaz de fornecer uma imagem mais precisa e equilibrada do desempenho de uma organização (Eccles & Krzus, 2010, *in* Adams & Simnett, 2011, p. 293). Além disso, espera-se que o mesmo reflita o compromisso da organização adotando uma abordagem de pensamento integrado, ou seja, uma organização deve considerar “a conectividade e interdependência entre a gama de fatores (diferentes tipos de capitais, estrutura de governação, modelo de negócios, oportunidades e riscos, fatores de contexto, etc.), que têm um efeito material na capacidade de uma organização de criar valor ao longo do tempo” (IIRC, 2013, conforme Haller & van Staden, 2014, p. 1192), potenciando assim uma mudança comportamental, uma vez que esta passa a considerar outros fatores na sua estratégia (Adams & Simnett, 2011).

O *framework* 1.0 do RI de 2013, é constituído por três elementos: conceitos fundamentais, princípios orientadores e elementos de conteúdo (IIRC, 2013b).

No que toca aos conceitos fundamentais, o IIRC identifica três conceitos que estabelecem a base para a elaboração de um RI: o processo de criação de valor, os capitais e a criação de valor para a organização e para os *stakeholders*. Os conceitos encontram-se interligados entre si. O valor criado por uma organização está refletido no seu modelo de negócio e resulta da interação de uma multiplicidade de capitais (capital financeiro; capital manufaturado; capital intelectual; capital humano; capital social e de relacional, e, capital natural) que uma organização utiliza e afeta ao longo da sua atividade (IIRC, 2013b). Druckman (2016, *in* Marçal *et al.*, 2022,p.459), destaca como elemento mais relevante do *framework* os conceitos fundamentais, especialmente, no que diz respeito ao conceito de geração de valor, uma vez que os mesmos sustentam a aplicação dos restantes elementos.

Contudo, o RI deve ser preparado tendo como referência os princípios orientadores que vão guiar as organizações para a forma como estas devem preparar e apresentar as informações a divulgar (IIRC, 2013b). O IIRC (2013b), elenca os seguintes princípios orientadores:

- Foco estratégico e orientação futura: no RI, a estratégia de uma organização deve ser facilmente identificável, bem como, a contribuição da mesma na criação de valor;
- Conetividade da informação: o RI deve fornecer uma imagem abrangente de uma organização, proporcionada pela combinação das informações financeiras e não financeiras, através das quais é possível estabelecer a relação de dependência dos fatores que afetam a capacidade da organização para gerar valor;
- Relações com os *Stakeholders*: o RI deve demonstrar a natureza e a qualidade de relações que uma organização possui com os seus *stakeholders*;
- Materialidade: o RI deve fornecer informações sobre assuntos que influenciam significativamente a capacidade de uma organização criar valor;
- Concisão: o RI deve ser claro e realçar a informação essencial;
- Fiabilidade e exaustividade: um RI deve incluir todos os temas relevantes e isentos de erros materiais;
- Coerência e comparabilidade: um RI deve conter informações acessíveis e que permita a comparação com outras entidades.

Além disso, o *framework* indica que conteúdos espera ver incluídos nos RI, com o objetivo de refletir o verdadeiro processo de criação de valor de uma organização. Assim, os seguintes oito elementos de conteúdo são apresentados sob a forma de perguntas (IIRC, 2013b):

1. Visão geral organizacional e ambiente externo: “O que a organização faz e quais são as circunstâncias em que ela opera?”;
2. Governança: “Como a estrutura de governação da organização apoia a sua capacidade de criar valor no curto, médio e longo prazo?”;
3. Modelo de negócio: “Qual é o modelo de negócios da organização e até que ponto ele é resiliente?”;
4. Riscos e oportunidades: “Quais são as oportunidades e os riscos específicos que afetam a capacidade da organização de criar valor no curto, médio e longo prazo e como empresa está a lidar com eles?”;

5. Estratégia e alocação de recursos: “Para onde a organização quer ir e como pretende chegar lá?”;

6. Desempenho: “Em que medida a organização atingiu os seus objetivos estratégicos e quais são os seus resultados em termos de capitais?”;

7. Perspetivas futuras: “Quais os desafios e incertezas a organização provavelmente encontrará ao perseguir as suas estratégias e quais são as possíveis implicações para o seu modelo de negócios e desempenho futuro?”

8. Base de preparação e apresentação: “Como a organização determina os assuntos a incluir no RI e como são quantificados ou avaliados?”

A questão que predomina em relação a esta “revolução” ao nível do relato é todo o ceticismo em volta do potencial do conceito de RI e ao valor que o mesmo poderá agregar às entidades de diversos setores, considerando-o um “modismo” (De Villiers & Dimes, 2022). Especialmente, quando o RI foge ao cumprimento do objetivo inicial, desvalorizando a questão da sustentabilidade, o que pode limitar o seu verdadeiro potencial (De Villiers & Dimes, 2022).

Neste alinhamento, Flower (2015, *in* Marçal *et al.*, 2022,p.466) surge como um dos grandes críticos e vem reforçar que o RI não orienta nem estimula verdadeiramente as organizações para a sustentabilidade, na medida em que, há uma ausência de requisitos obrigatórios em relação à sustentabilidade e à responsabilidade social das organizações, permitindo que estas ocultem certas informações e encubram atividades que produzam efeitos negativos na sociedade, optando por, exclusivamente, comunicar as informações que lhes convier para seu benefício (Marçal *et al.*, 2022). Thomson *et al.* (2014, *in* Marçal *et al.*, 2022,p.466) reforça as ideias anteriormente expostas, referindo que o RI oferece uma “abordagem limitada e unilateral” de sustentabilidade, não constituindo uma ferramenta confiável e adequada para alcançar a sustentabilidade de qualquer entidade. Feng *et al.* (2017, *in* Marçal *et al.*, 2022, p.459) acrescenta que a falta de clareza nos conceitos fundamentais constitui uma barreira ao sucesso da implementação do RI, especialmente no que diz respeito ao conceito de “geração de valor”.

Importa destacar que o RI não tem como finalidade medir o valor da organização, mas sim disponibilizar *guidelines* que permitem comunicar às partes interessadas como é que é criado e gerido esse valor dentro de uma entidade (IFAC, 2015, *in* Marçal *et al.*, 2022,p.461). Para Haller e van Staden (2014), o futuro do RI, bem como, a sua aplicação a nível mundial estão dependentes

do desenvolvimento de ferramentas que incorporem as ideias centrais de RI, uma vez que o mesmo apenas orienta as organizações através da sua abordagem por princípios.

Ainda que esta *framework* do RI tenha sido destinada a ser aplicada por organizações do setor privado, a mesma pode ser empregue pelo setor público e pelo SNL, com as devidas adaptações (IIRC, 2014). Neste sentido, Adams & Simnett (2011, *in* Dumay *et al.*, 2016,p.173) destacam a potencialidade que esta ferramenta tem se for adotada pelo SNL, no sentido em que proporciona uma visão mais completa e integrada da entidade, uma abordagem de longo prazo, e aporta transparência e objetividade e, melhoria no processo de tomada de decisão (IIRC, 2014). Neste sentido, vislumbra-se o uso do RI pelas ESNL como um instrumento de *accountability*.

## **2.5. Enquadramento Teórico: A Teoria da Legitimidade**

A teoria da legitimidade é uma teoria muito utilizada em estudos de responsabilidade social e, tem como objetivo, esclarecer de que forma as organizações explicam às suas partes interessadas e à sociedade que são merecedoras do seu apoio e respeito, isto é, que são entidades justas e éticas, enfatizando a importância da comunicação e das estratégias de divulgação na construção da legitimidade da entidade no contexto da sociedade onde se insere (Merkel-Davies & Brennan, 2007).

Suchman (1995, p.574) entende a legitimidade como “uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”.

Na perspetiva de Lindblom (1993, *in* Deegan, 2014, p. 248), a legitimidade organizacional consiste numa “condição ou *status* que existe quando o sistema de valores de uma entidade é congruente com o sistema de valores do sistema social mais amplo do qual a entidade faz parte.” Deste modo, a legitimidade organizacional envolve a aprovação pública da organização e das suas atividades, concedendo à organização o direito de existir e o poder para operar (Herlin, 2015). Deegan (2014) refere que aquilo que permite que uma organização seja reconhecida como legítima, é a forma como o público percebe a sua conduta.

O conceito de legitimidade baseia-se na construção social e depende do sucesso de um “contrato social” estabelecido entre a organização e a sociedade (Deegan, 2014). O cumprimento desse contrato é crucial para a sobrevivência de qualquer organização. Segundo Deegan (2014,

p.253): "[Q]uando a sociedade não estiver convencida de que a organização está a operar de maneira aceitável ou legítima, então a sociedade efetivamente revogará o "contrato" da organização para continuar as suas operações".

A verdade é que a legitimidade é fundamental para a sobrevivência e para o sucesso de qualquer organização, e no caso das ESNL, dir-se-á que a legitimidade é indispensável para que as mesmas sejam consideradas "mais significativas, mais previsíveis e mais confiáveis" (Suchman, 1995, p.575). O cumprimento da missão e a obtenção de recursos dependem da legitimidade das ESNL. Se a sociedade perceber que a entidade não é legítima, o apoio concedido pode ser reduzido ou retirado, comprometendo e prejudicando a imagem e reputação não só da entidade, mas de todo o setor em que a mesma está inserida (Harris *et al.*, 2009, *in* Herlin, 2015,p.825).

É importante destacar que legitimidade e reputação são conceitos distintos. Enquanto a legitimidade realça a aceitabilidade social de uma organização baseada nas normas, valores e expectativas de uma sociedade. A reputação, pelo contrário, destaca-se pela comparabilidade das ações (positivas e negativas) de uma organização face a outras (Deephouse & Carter, 2005, *in* Herlin, 2015,p.4). Ambas, podem tornar-se essenciais para que uma entidade adquira estatuto social e ganhe vantagens competitivas (Herlin, 2015).

### ***Lacunas de Legitimidade e Estratégias de Legitimação***

Lindblom (1993, *in* Deegan, 2014, p.248) refere que "[Q]uando existe uma disparidade, real ou potencial, entre os dois sistemas de valores, há uma ameaça à legitimidade da entidade", ou seja, as lacunas de legitimidade surgem quando as atividades e o comportamento da entidade vão contra as expectativas da sociedade. Estas expectativas vão-se alterando ao longo do tempo, exigindo que a organização responda com urgência às mudanças (atuais e futuras) que afetam o ambiente em que opera.

A legitimidade pode ser comprometida sempre que se encontrem falhas no reporte de informações por parte das organizações, não permitido ao público aferir se as suas expectativas e necessidades foram efetivamente atendidas ou não. Desta forma, presume-se que a legitimidade é também influenciada pela capacidade de as organizações divulgarem informações sobre as suas atividades, constituindo esta um meio eficaz para a implementação de estratégias de legitimação (Sethi, 1977 *in* Deegan, 2014,p.254). Nesse sentido, Gray *et al.* (1996, *in* Deegan, 2002, p.294)

referem que “(...) a informação é um elemento importante que pode ser empregue pela organização para gerir (ou manipular) o *stakeholder* a fim de obter o seu apoio e aprovação, ou para distraí-lo da sua oposição e desaprovação”.

Sethi (1977, *in* Deegan, 2014,p.255) menciona ainda que uma lacuna de legitimidade pode ser provocada quando são divulgadas informações através dos meios de comunicação social (os média), que até então eram desconhecidas. Os média podem ser ameaças à legitimidade das organizações, uma vez que podem expor aquilo que Nasi *et al.* (1997, *in* Deegan, 2014, p. 255) identificam como “sombras organizacionais”.

A legitimidade é identificada como um recurso indispensável à sobrevivência de qualquer organização (Dowling & Pfeffer, 1975; O'Donovan, 2002; Deegan, 2014), podendo a mesma constituir um instrumento de manipulação da real atuação da entidade e das expetativas da sociedade, sendo a divulgação de informação uma das vias usadas para esse fim (Deegan, 2014).

Uma vez ameaçada a legitimidade da organização, esta inicia um processo de restabelecimento da legitimidade especialmente junto dos *stakeholders* relevantes (O'Donovan *et al.*, 2000). Neste processo, as organizações adotam diferentes estratégias que vão variar dependendo se a organização pretende conquistar, manter ou reparar a sua legitimidade (Suchman, 1995). Assim, obter legitimidade envolve a adoção de comportamentos proativos e a exploração de áreas onde a organização ainda não tem reputação desenvolvida (Deegan, 2014). Por outro lado, a manutenção da legitimidade requer a constante antecipação e conhecimento das mudanças nas expetativas e necessidades do público que a organização atende. Deegan (2014) afirma que quanto menos legítima for uma organização, menos ela precisará de fazer para manter essa legitimidade. Por último, no que diz respeito à reconquista da legitimidade, esta estratégia envolve respostas reativas relacionadas com crises inesperadas (Suchman, 1995).

Neste sentido, Lindblom (1993, *in* Deegan, 2014,p.23) refere quatro táticas que uma organização pode adotar de forma a gerir a sua legitimidade:

- Procurar educar e informar os seus “públicos relevantes” sobre as mudanças (reais) no desempenho e nas atividades da organização que aproximem as atividades e o desempenho dos valores e expetativas da sociedade;
- Procurar mudar as perceções que os “públicos relevantes” têm sobre o desempenho e as atividades da organização - mas não mudar o comportamento real da

organização, enquanto usa divulgações de informação em relatórios corporativos para indicar falsamente que o desempenho e as atividades mudaram;

- Procurar manipular a percepção desviando a atenção do assunto de interesse para outros assuntos relacionados através de um apelo a, por exemplo, símbolos emotivos, procurando assim demonstrar como a organização tem cumprido as expectativas sociais noutras áreas das suas atividades;
- Procurar mudar as expectativas externas do seu desempenho, possivelmente demonstrando que as expectativas sociais específicas não são razoáveis.

Deegan *et al.* (2002) alertam para o facto de que a divulgação de informação corporativa pode ter duas dimensões distintas: uma baseada na procura pela legitimidade e outra baseada no senso de responsabilidade da organização. Enquanto a primeira está relacionada com a sobrevivência da organização, a segunda está relacionada com a sua responsabilidade perante a sociedade. Os autores argumentam que as organizações que apenas reagem às preocupações da sociedade, não estão a ser verdadeiramente responsáveis e que a divulgação de informação só será efetiva se as preocupações da sociedade forem despertadas pelos meios de comunicação social (Deegan, 2014).

Deegan (2014) refere que muitas organizações que adotam estratégias de legitimação não estão realmente comprometidas com a sustentabilidade a longo prazo, e que muitas vezes usam a divulgação de informação como meio para ocultar as decisões e ações reais da entidade, legitimando-as junto da sociedade. Essas práticas de divulgação podem ser vistas como obstáculos à transparência e ao progresso e, podem ser prejudiciais ao esclarecimento e à busca pela sustentabilidade (Deegan, 2014).

Por vezes vários acontecimentos impactam negativamente a legitimidade de uma organização a diferentes níveis, requerendo esforços distintos de comunicação para que possa ser reestabelecida a legitimidade perdida. Contudo, Deegan (2014) destaca que avaliar a legitimidade é um exercício complexo, tanto que a maioria dos investigadores não mede a redução percebida na legitimidade. Normalmente, sugerem que o evento negativo causou uma queda na legitimidade atentando à incidência de matérias jornalísticas que cobriram o evento, ou, por exemplo, considerando o fluxo de recursos que a organização recebe.

No capítulo seguinte apresentam-se as opções metodológicas desta dissertação

### 3. Metodologia

Neste capítulo será explicada a metodologia utilizada nesta dissertação por forma a dar resposta aos objetivos e questões de investigação estabelecidos.

Esta dissertação tem como objetivo geral explorar em que medida o RI das ESNL, em particular as Fundações, segue as orientações do IIRC, e se é usado para fins de *accountability*.

O objetivo geral divide-se em dois objetivos específicos:

1. Explorar em que medida a FAMC-CB segue as orientações do IIRC no RI.
2. Caracterizar a evolução do RI da FAMC-CB ao longo do tempo.

Aos objetivos específicos correspondem as seguintes questões de investigação:

1. Em que medida o RI da FAMC-CB segue as orientações do IIRC?
2. Como se caracteriza a evolução do RI da FAMC-CB de 2011 a 2021?

Para dar resposta aos objetivos e questões de investigação, esta dissertação adota a metodologia de estudo de caso. A investigação foca-se num estudo de caso único, o caso da FAMC-CB. É um estudo exploratório e de natureza qualitativa. O estudo tem como objetivo a compreensão de uma realidade social, através da exploração e interpretação dos dados recolhidos (Vilelas, 2009; Silva & Silva, 2013).

Os dados recolhidos na investigação qualitativa são predominantemente qualitativos, consistindo em informações não numéricas, principalmente em formato de texto, podendo também incluir elementos visuais. Geralmente, são organizados em categorias para posteriormente serem analisados com o objetivo de identificar padrões e tendências (Saunders *et al.*, 2019).

Frequentemente em estudos qualitativos, os investigadores nas áreas de contabilidade e gestão, optam pelo método do estudo de caso para testar uma teoria já existente, bem como, para dar origem a novas teorias, através da análise de eventos críticos identificando problemas e tirando conclusões (Basri, 2014; Moskovicz, 2019). Complementarmente, Yin (2018, *in* Saunders *et al.*, 2019, p.197) realça a importância do contexto dos fenómenos em estudo, uma vez que, a análise do contexto é fundamental para compreender e estudar de forma mais ampla qualquer fenómeno e, argumenta que existem fronteiras entre o objeto de estudo e o contexto em que o mesmo ocorre

que nem sempre são claras. Além disso, segundo Cooper e Morgan (2008) a estratégia de estudo de caso é extremamente relevante para destacar problemas, desenvolver e testar teorias e fornecer orientação na resolução de questões que o investigador coloca, por exemplo, “como?” e “porquê?”, sendo que estas perguntas são usualmente levantadas em investigações de natureza exploratória (Saunders *et al.*, 2019).

Um estudo de caso exploratório é um meio bastante eficaz e flexível que permite ao investigador obter mais conhecimento sobre um determinado assunto e, está associado ao levantamento e à análise de texto (Yin, 2003; Lune & Berg, 2017).

Foi selecionado o caso da FAMC-CB (um estudo de caso único), procurando-se compreender a “complexidade” e a “particularidade” (Stake, 1995 *in* Martins, 2013, p.2) dentro do universo das ESNL, em especial das Fundações. Na perspectiva de Saunders *et al.* (2019), um caso único é frequentemente usado quando se está perante um caso crítico ou, em alternativa, um caso extremo ou isolado.

Através da análise da informação divulgada nos relatórios e contas da FAMC-CB de 2011 a 2021, explora-se em que medida as orientações do IIRC em matéria de RI são seguidas e como se caracteriza a evolução da divulgação da informação ao longo do tempo. A análise do relato não financeiro da FAMC-CB faz-se através da análise de conteúdo da informação divulgada nos relatórios e contas de 2011 a 2021 (11 anos).

A análise de conteúdo é um método muito utilizado em investigações que têm como foco de estudo relatórios organizacionais (Haji & Anifowose, 2016). Na perspectiva de Stemler (2001, *in* Haji & Anifowose, 2016,p.201), este método é particularmente útil para analisar tendências e padrões em documentos. Adicionalmente, Moraes (1999) indica que a análise de conteúdo é fruto de uma “interpretação pessoal do investigador”, uma vez que, o mesmo define as categorias e os critérios de codificação a serem utilizados na sua análise ao conteúdo. É preciso entender o sentido do texto como uma “construção social que necessita de ser descodificada” (Reis, 2017). Dado o seu grau de subjetividade, é indispensável verificar cuidadosamente a validade do instrumento de pesquisa e a confiabilidade no processo de codificação por forma a assegurar a consistência e a replicação dos resultados da investigação (Krippendorff, 1980; Milne e Adler, 1999; Unerman, 2000; Haji & Anifowose, 2016).

Para a definição das categorias de análise e posterior codificação da informação, foi utilizada a *checklist* desenvolvida por Stent e Dowler (2015), que tem por base o *framework* do RI do IIRC. Esta *checklist* foi escolhida por considerar tanto os elementos de conteúdo, quanto os princípios orientadores e os conceitos fundamentais propostos pelo IIRC (2013b), ainda que tenham sido incluídos apenas os itens que fossem passíveis de serem objetivamente medidos (Stent & Dowler, 2015).<sup>2</sup> Assim, esta lista permite analisar uma extensão de 33 itens de divulgação classificados ao longo de 7 categorias, sendo elas: “Visão geral organizacional e modelo de negócio”, “contexto operacional”, “objetivos estratégicos e estratégias para alcançá-los”, “governança”, “desempenho”, “perspetivas futuras” e “garantia”. Tendo em conta a ponderação atribuída por Stent e Dowler (2015) a cada item de divulgação, cada relatório analisado receberá uma pontuação de 0 a 53 pontos, dependendo do nível de divulgação que registrar, sendo que, quanto mais alta for a pontuação obtida, maior o nível de conformidade com a estrutura de RI proposta pelo IIRC e, potencialmente, maior a transparência da informação. A Tabela 1 apresenta a *checklist* desenvolvida por Stent e Dowler (2015) e a pontuação atribuída a cada item de divulgação. Segundo Stent e Dowler (2015), é utilizado um sistema de pontuação tipicamente binário, ocorrendo modificações em alguns itens de divulgação. Estas pontuações refletem a presença ou a ausência de um requisito do RI. Em regra, é atribuído 1 ponto à presença de um requisito e 0 pontos à sua ausência; embora nalguns casos sejam atribuídos 2 pontos quando a informação é mais detalhada. A pontuação total é obtida pela soma das pontuações atribuídas às diferentes subdimensões de cada categoria (Mauro *et al.*, 2020). Os dados foram extraídos manualmente dos relatórios e contas da FAMC-CB de 2011 a 2021, registados em Excel e analisados tendo por base a *checklist* de Stent e Dowler (2015).

**Tabela 1. Estrutura da *checklist* de Stent e Dowler (2015)**

<b>Checklist</b>	<b>Pontuação Máxima</b>
<b>Visão geral organizacional e Modelo de Negócios</b>	<b>Total 9 pontos</b>
Declarações da Missão e Visão (0=nenhuma declaração; 1=declaração da missão ou visão; 2=declarações de missão e visão)	2 pontos

<sup>2</sup> Tendo em conta que o período de estudo vai de 2011 a 2021, entendeu-se mais coerente usar como referência a *checklist* desenvolvida por Stent e Dowler (2015) que tem por base o *framework* do RI do IIRC de 2013, pois esse *framework* abrange a maior parte do período de estudo, permitindo uma análise mais consistente e facilitando a comparação das práticas de relato ao longo dos anos. Embora tenha havido uma atualização da versão do *framework* de 2013 em 2021, esta só poderia ser aplicada em relatórios elaborados a partir de 2022.

Valores e Cultura (0=nenhuma mencionado; 1=comentários gerais sobre a adesão a valores éticos; 2=referência ao código de conduta, lista de valores, etc)	2 pontos
Propriedade e estrutura operacional (0=sem menção; 1=propriedade e estrutura operacional descritos)	1 ponto
Principais atividades, mercados, produtos/serviços (0=não especifica as principais atividades; 1=atividades, mercados, produtos/serviços listados)	1 ponto
Limite de relato (0=nenhum limite declarado; 1= limite é determinável)	1 ponto
Informação quantitativa-chave (1= breve menção; 2= elaborado)	2 pontos
<b>Contexto Operacional</b>	<b>Total 9 pontos</b>
Contexto legal, comercial, social, ambiental e político (máximo de 5 pontos, 1 para cada contexto)	5 pontos
Principais riscos e oportunidades (máximo 2 pontos, 1 para a descrição dos riscos; 1 para a descrição das oportunidades)	2 pontos
Questões materiais/determinação, impacto na criação/preservação de valor (0= não há discussão das questões materiais; 1= descrição de alguns elementos da divulgação de questões materiais; 2= determinação da materialidade descrita, impacto na criação/preservação de valor considerado)	2 pontos
<b>Objetivos estratégicos e Estratégias para os alcançar</b>	<b>Total 8 pontos</b>
Objetivos de curto, médio e longo prazo (0=sem menção; 1= objetivos estratégicos declarados sem cronograma relevante; 2=objativos estratégicos e os seus prazos são listados)	2 pontos
Planos de implementação (em relação ao modelo de negócios) (0=sem descrição específica; 1=ações específicas tomadas/ planeadas são descritas)	1 ponto
Influência/resposta ao contexto operacional (0= nenhuma referência ao contexto operacional na descrição dos objetivos estratégicos; 1= uma ligação clara com o contexto operacional)	1 ponto
Efeito nos principais capitais/acordos de gestão de risco (1=menção; 2= elaborado)	2 pontos
Consulta dos <i>Stakeholders</i> na formulação de estratégias (0 = sem detalhes específicos; 1 = identificação dos <i>stakeholders</i> ; 2 = <i>stakeholders</i> identificadas e relacionamentos descritos)	2 pontos
<b>Governança</b>	<b>Total 8 pontos</b>
Estrutura de liderança, diversidade e conjunto de habilidades dos responsáveis pela governança (1=membros do quadro executivo/comitês listados; 2= experiência e habilidades listadas)	2 pontos
Ações tomadas para monitorizar a direção estratégica (0=nenhuma ação determinável a partir da narrativa; 1=ações determináveis)	1 ponto
Reflexão da cultura e dos valores éticos no uso e nos efeitos nos capitais, relação com os principais <i>Stakeholders</i> (0=nenhuma menção a valores culturais/ética no contexto dado; 1=cultura e valores determináveis a partir da narrativa; 2=declaração expressa sobre a cultura e valores em relação a capitais/ <i>stakeholders</i> )	2 pontos

Políticas e Planos de remuneração (1=divulgação mínima padrão; 2= elaborada)	2 pontos
Supervisão do processo de Relato Integrado (0= sem menção ao processo de Relato Integrado; 1= lista de pessoas responsáveis)	1 ponto
<b>Desempenho</b>	<b>Total 10 pontos</b>
KPIs (0 = sem medidas de desempenho mistas; 1 = KPIs ou equivalentes descritos)	1 ponto
KRIs (0 = Nenhum indicador-chave de risco descrito; 1 = KRIs ou equivalentes descritos)	1 ponto
Efeito da organização nas capitais (0= sem contrapartida nos seis capitais; 1= contrapartida de duas ou mais capitais; 2= todas as seis capitais mencionadas)	2 pontos
Estado das relações com os principais stakeholders (1 = menção; 2 = elaborado)	2 pontos
Fatores externos significativos (1= menção; 2= elaborado)	2 pontos
Comparação dos resultados atuais VS metas (0 = Nenhuma comparação fornecida; 1 = Comparação fornecida)	1 ponto
Comparação com benchmarks regionais/do setor (0= nenhum <i>benchmark</i> fornecido; 1= <i>benchmarking</i> usado)	1 ponto
<b>Perspetivas Futuras</b>	<b>Total 6 pontos</b>
Expetativas da gestão (0 = Nenhuma declaração de expetativas; 1 = Expetativas descritas)	1 ponto
Potencial contexto operacional (0 = Não consideração feita; 1 = contexto futuro identificável a partir da narrativa)	1 ponto
Incertezas (0= Sem descrição fornecida; 1= Considerações feitas)	1 ponto
Reais riscos com consequências extremas (0= Sem menção; 1= Consideração dos riscos com consequências extremas fornecida)	1 ponto
Potenciais implicações (0 = Sem consideração feita; 1 = Menção)	1 ponto
Principais pressupostos, possíveis riscos (0= Sem consideração feita; 1= Menção)	1 ponto
<b>Garantia</b>	<b>Total 3 pontos</b>
Sem garantia= 0; Auditoria Obrigatória = 1; Revisão = 2; Auditoria = 3	3 pontos
<b>Total</b>	<b>53 pontos</b>

Complementarmente, explora-se a imprensa escrita *online* através das notícias divulgadas sobre a FAMC-CB no período em análise, para caracterizar a FAMC-CB, e os acontecimentos que levaram à sua extinção. As notícias serão ainda por vezes usadas para complementar a discussão dos resultados da análise ao RI da FAMC-CB. Akboga e Arik (2019, *in* Cooley, 2020, p.84) argumentam que, no caso das ESNL, a cobertura noticiosa permite-lhes influenciar a opinião pública, as políticas públicas que afetam o setor, alcançar objetivos e defender as suas respetivas causas. Por outro lado, Deegan (2014) defende que os média podem revelar notícias sobre “sombras organizacionais” desconhecidas do público.

A interpretação dos resultados será feita à luz da teoria da legitimidade.

No capítulo seguinte apresenta-se o contexto de *accountability* das ESNL em Portugal.

## **4. A *Accountability* das ESNL em Portugal**

### **4.1. Regime de Normalização Contabilística para as Entidades do Setor Não Lucrativo em Portugal**

Somente em 2011, com a publicação do Decreto-Lei (DL) n.º 36-A/de 9 de março de 2011 foi aprovado o regime de normalização contabilística específico para as ESNL (o SNC-ESNL), que corresponde à criação de regras contabilísticas próprias aplicáveis às diversas entidades que se incluem no setor Cooperativo e Social e que integram o SNC. Antes da aprovação desta legislação, estas entidades estavam sujeitas aos planos setoriais baseados no Plano Nacional de Contabilidade (POC).

Atualmente, encontra-se em vigor o DL n.º 98/2015, de 2 de junho com a versão atual do SNC-ESNL, sendo o mesmo constituído por cinco instrumentos, nomeadamente: as bases para a apresentação de Demonstrações Financeiras, o Código de Contas, a Norma Contabilística e de Relato Financeiro para Entidades Sem Fins Lucrativos (NCRF-ESNL), os Modelos de Demonstrações Financeiras e as Normas Interpretativas.

As entidades que apliquem o SNC-ESNL devem apresentar demonstrações financeiras como o balanço, a demonstração de resultados por natureza e por funções, a demonstração dos fluxos de caixa e um anexo (art. 11.º do DL n.º 36-A/2011). Podendo ainda exibir uma demonstração de alterações nos fundos patrimoniais, quer por opção, quer por exigência das entidades públicas financiadoras. Adicionalmente, de acordo com o art. 12.º, estas entidades ficam sujeitas a certificação legal das contas, sempre que apresentem contas consolidadas ou ultrapassem os limites referidos no artigo 262.º do Código das Sociedades Comerciais.

A aplicação do SNC-ESNL é crucial e, surge como consequência do crescimento em número destas entidades no território nacional bem como, do aumento da sua relevância na economia portuguesa, justificando a necessidade de que fossem reforçadas as exigências de transparência relativamente às atividades por elas desenvolvidas e ao modo como são empregues os recursos e doações fornecidos pelos *stakeholders* e pela restante sociedade (Campos, 2014).

Devido à sua importância e peso na economia, para Costa *et al.*, (2011, *in* Campos, 2014, p.9) as ESNL devem desenvolver sistemas contabilísticos distintos dos tradicionais, isto é, mais abrangentes de modo a promover a transparência a partir da prestação de informações mais credíveis e instruídas. Contudo, a verdadeira questão que se coloca é se será o simples estabelecimento de regras contabilísticas suficiente para aumentar a transparência nas ESNL. Ser transparente deve implicar muito mais do que apenas a conformidade legal e a apresentação de informação contabilístico-financeira, deve também passar pela divulgação de informação não financeira que vai permitir evidenciar outros aspetos fundamentais à avaliação do desempenho e ao modo como estas entidades criam valor.

A UE reconhece a importância da divulgação da informação não financeira através da Diretiva 2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 22 de outubro que altera a Diretiva 2013/34/UE no que se refere à divulgação de informações não financeiras e informações sobre a diversidade por parte de certas grandes empresas e grupos empresariais. Esta Diretiva realça a importância da transparência na divulgação de informação não financeira e sobre o desempenho ambiental e social das empresas, bem como sobre o seu contributo para o crescimento económico e emprego a longo prazo. Em 2017 a Comissão Europeia publicou uma comunicação (COM 2017/C 215/01) com o objetivo de orientar a divulgação não financeira no domínio ambiental, social e de governação. Portugal transpôs a Diretiva 2014/95/EU através do DL n.º 89/2017, de 28 de julho, e com a promulgação deste DL, foi acrescentado ao Código das Sociedades Comerciais o artigo 66º-B, onde se define no n.º 1 que “as grandes empresas que sejam entidades de interesse público, que à data de encerramento do seu balanço excedam um número médio de 500 trabalhadores durante o exercício anual, devem incluir no seu relatório de gestão uma demonstração não financeira (...)”. Neste sentido, importa destacar que, ao nível da prestação de contas, nenhum normativo nacional exige que as ESNL divulguem informação de natureza não financeira, pelo que, não é exigida a elaboração de um relatório de sustentabilidade ou o uso do RI, sendo, portanto, essa divulgação de carácter voluntário. Porém, tendencialmente, existe uma preocupação crescente para a adoção da divulgação de informação não financeira devido ao valor agregado da mesma para as entidades e seus *stakeholders*.

De acordo com o art. 3º, n. 1 alínea g) do DL nº 98/2015, de 2 de junho as ESNL são “entidades que prossigam a título principal uma atividade sem fins lucrativos e que não possam

distribuir aos seus membros ou contribuintes qualquer ganho económico ou financeiro direto, designadamente associações, fundações e pessoas coletivas públicas de tipo associativo”.

De seguida, aprofundamos o estudo sobre as fundações, tendo em conta que é sobre este tipo de ESNL que a parte empírica desta dissertação se debruça.

## **4.2. As Fundações**

As Fundações constituem importantes instituições pelo papel que exercem na sociedade. Usualmente, possuidoras de uma maior capacidade, flexibilidade e independência em relação ao Estado, são muitas vezes vistas como excelentes formas de o complementar, atuando sob a forma de parceria quer com o Estado quer com outras organizações, ou, até mesmo substituindo outras entidades. As Fundações conseguem resolver possíveis insuficiências de mercado e, assim, contribuir para a promoção do bem-estar das sociedades em que estão inseridas (Franco *et al.*, 2021).

### **4.2.1. A Realidade Fundacional em Portugal**

Embora façam parte de um fenómeno relativamente recente em Portugal comparativamente a outras entidades do setor, tem-se assistido a uma tendência de crescimento lento, mas constante, do número de Fundações nacionais face à realidade europeia (Franco *et al.*, 2021).

A realidade fundacional em Portugal, além de ser pouco conhecida, caracteriza-se por ser muito dispersa e heterogénea. Segundo Correia (2010, in Domingues, 2016, p.10) esta é composta por Fundações de pequena dimensão, Fundações com estatuto de IPSS e, por um reduzido número de Fundações de maior dimensão. Os dados mais recentes de 2020, segundo o Instituto de Registos e Notariado, apontavam a existência de 873 Fundações, públicas e privadas (Franco *et al.*, 2021).

Em 2016, a Conta Satélite da Economia Social (CSES), indicava a existência de 619 Fundações, de entre as quais se destacavam, as dedicadas aos serviços sociais (cerca de 30%), as ligadas à cultura, comunicação e atividades de recreio (21%) e, por fim, as relacionadas com a saúde (17%). Considerando o valor acrescentado bruto (VAB) das Fundações, a área da educação é a que mais se destacava. Em termos gerais, o setor fundacional era constituído por 14.113 colaboradores e alcançou remunerações num valor de 304 milhões de euros (INE, 2019).

Segundo Agência Lusa (2021), atualmente assiste-se a uma ausência de informação sobre a atividade das Fundações em Portugal e sobre o seu contributo e impacto na sociedade e economia. Porém, esta não é apenas uma realidade nacional; a nível mundial, há uma falta generalizada de dados sobre as fundações, mesmo em países como a Suíça e Países Baixos que se destacam por serem países com uma longa tradição filantrópica e com uma elevada atividade de angariação de fundos (Toepler, 2018). Neste sentido, o Centro Português de Fundações (CPF), uma associação privada, de utilidade pública que surgiu em 1993 para representar o setor fundacional português, possui um papel fundamental na promoção da divulgação e conhecimento das Fundações, bem como, no incentivo às boas práticas, à prestação de contas e transparência das mesmas (CPF, 2023).

O estudo conjunto realizado pelo INE e a CASES em 2020, permite conhecer melhor o estado das Fundações em Portugal, apontando que, além do público em geral, os principais beneficiários das atividades das Fundações são as crianças (28,7%), a população idosa (26,3%) e os jovens (19,5%). Adicionalmente, quase 45% destas instituições estabelecem parcerias com o setor público. Ao nível da gestão e da prestação de contas, cerca de 34% não utilizam indicadores-chave de desempenho e, aproximadamente 10% contrataram consultores externos para melhorar a gestão. Por outro lado, em termos de iniciativas de responsabilidade social, em 2018, 36% das Fundações desenvolveram atividades desportivas, culturais e recreativas e 30,8% focaram-se na sustentabilidade ambiental (INE & CASES, 2020).

De uma maneira geral, tendo em conta o inquérito “A visão da sociedade sobre as Fundações” realizado pelo Social Data Lab (2021, in Franco *et al.*, 2021, p.22):

(...) os portugueses têm uma boa opinião a respeito das Fundações. Têm confiança nelas, de forma idêntica à que têm na Administração Pública do Estado ou nas Misericórdias. Consideram-nas ricas e poderosas, modernas e inovadoras, e importantes para o país. As Fundações são ainda vistas como competentes no cumprimento da sua missão (...). É marcante a associação que os portugueses fazem das Fundações com as ideias de sociedade e de social”.

Pelo contrário, segundo o inquérito “Perceção Pública sobre as Fundações” realizado pelo CPF, a confiança pública nestas entidades é inferior à confiança que as pessoas depositam nas empresas. Além disso, o estudo refere que as Fundações são frequentemente associadas a fatores como “Riqueza”, “Lucro”, “Modernidade” e “Inovação” e, portanto, muito distantes da associação

a palavras como “Utilidade”, “Ajuda” e “Social”, como mencionado no estudo anterior. No mesmo sentido, a grande maioria dos inquiridos percecionam as Fundações como entidades cujos fins são lucrativos e, entendem que, apesar de serem pouco transparentes nas suas práticas, estas entidades impactam positivamente a sociedade (Campos, 2021).

É importante realçar o facto de, como consequência do desconhecimento das características das Fundações, os portugueses têm uma maior facilidade em associá-las à ideia de lucro, apontando como principais motivos para a criação de uma Fundação: a menor carga fiscal ou a geração de rendimento. Complementarmente, apesar de confiarem e reconhecerem a importância destas instituições na sociedade, percebem a necessidade de um maior controlo e exigência em termos da transparência das atividades desenvolvidas por estas, pelo potencial que há no surgimento de alguns desvios e abusos se não for feita qualquer monitorização (Franco *et al.*, 2021).

#### **4.2.2. Lei-Quadro das Fundações**

As principais diretrizes legais em Portugal que regulam as Fundações constam do Código Civil e, essencialmente da Lei-Quadro das Fundações (LQF) (Lei n. ° 24/2012, de 9 de julho, recentemente atualizada pela Lei n. ° 67/2021, de 25 de agosto, com o objetivo de aumentar a transparência e a confiança no setor.

Segundo o art. 3º da LQF, uma Fundação é uma pessoa coletiva, sem fins lucrativos, munida de um património suficiente e indiscutivelmente reservado a um propósito social. Destaca-se a importância da prossecução exclusiva de um fim de interesse social, uma vez que a lei permite que as Fundações sejam reconhecidas como pessoas coletivas de utilidade pública (art. 24º da LQF) e, assim, usufruir de vantagens em matéria fiscal (al. b), nº1, art. 23º da LQF). É ainda relevante sublinhar que um fim de interesse social consiste na satisfação de uma carência sentida por um ou mais grupos de pessoas distintas do fundador, dos seus familiares e restantes membros.

As Fundações gozam de um património que deve ser aplicado de acordo com o previsto nos estatutos destas instituições. Este é cedido exatamente com a finalidade de constituir uma Fundação, devendo os órgãos de administração responsáveis, fortalecê-lo e colocá-lo à disposição do bem comum.

Existem três tipos de Fundações em Portugal: as Fundações privadas, as Fundações públicas de direito público e as Fundações públicas de direito privado, sendo que cada uma terá, naturalmente, diferentes tratamentos jurídicos (art. 4º da LQF). De entre as três, aquelas que interessa destacar no âmbito desta dissertação são as Fundações privadas, criadas por uma ou mais pessoas de direito privado, em conjunto ou não com pessoas coletivas públicas, desde que estas, isolada ou conjuntamente, não detenham sobre a Fundação uma influência dominante (al. a), nº1, art. 4º da LQF).

Adicionalmente, as Fundações privadas podem usufruir de estatuto de utilidade pública. De acordo com a Lei n.º 36/2021, de 14 de junho (Lei-Quadro do Estatuto de Utilidade Pública - LQEUP), que aprovou o estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública, uma pessoa coletiva pode usufruir do estatuto se for uma associação constituída segundo o direito privado, Fundação privada ou cooperativa (art.º 6º da LQEUP), que prossiga fins de utilidade pública, de interesse geral, regional ou local e que coopere, nesse âmbito, com a administração central, regional ou local (art.º 4º, n.º 1, da LQEUP). A LQEUP considera que “fim de utilidade pública” se traduz num benefício para a sociedade em geral, ou de uma ou mais categorias de pessoas distintas dos seus associados, fundadores ou cooperadores, ou de pessoas com eles relacionadas, e que se compreendam em alguns dos setores indicados na mencionada lei (al. a), nº1, art.º 4º, da LQEUP).

Deste modo, para usufruir do estatuto de utilidade pública é necessário que as Fundações cumpram com certos requisitos, nomeadamente: 1) desenvolver atividades que atendam a fins de interesse social (al. a), nº1, art. 24º da LQF); 2) estar em conformidade legal no que diz respeito à sua constituição e respetivo estatuto (al. b), nº1, art. 24º da LQF); 3) não desenvolver, a título principal, atividades económicas em concorrência com outras entidades que não possam beneficiar do estatuto de utilidade pública (al. c), nº1, art. 24º da LQF) e, 4) dispor de recursos humanos e materiais apropriados ao cumprimento dos objetivos constantes no seu estatuto (al. d), nº1, art. 24º da LQF).

Às Fundações portuguesas e estrangeiras estabelecidas em Portugal são exigidos os requisitos de transparência previstos no art. 9º da LQF, sendo referido no nº 1 que “[A]s fundações portuguesas e as fundações estrangeiras que exerçam a sua atividade em território nacional estão obrigadas a:

- a) Comunicar aos serviços da Presidência do Conselho de Ministros a composição dos respetivos órgãos nos 30 dias seguintes à sua designação, modificação ou substituição;

- b) Remeter aos serviços da Presidência do Conselho de Ministros cópia dos relatórios anuais de contas e de atividades, até 30 dias após a sua aprovação;
- c) Submeter anualmente as suas demonstrações financeiras a certificação legal das contas;
- d) Disponibilizar permanentemente na sua página da Internet a seguinte informação:
  - i) Cópia dos atos de instituição e de reconhecimento da fundação;
  - ii) Versão atualizada dos estatutos;
  - iii) Cópia do ato de concessão do estatuto de utilidade pública, quando for o caso;
  - iv) Identificação dos instituidores;
  - v) Composição atualizada dos órgãos sociais e data de início e termo do respetivo mandato;
  - vi) (Revogada.)
  - vii) Relatórios de gestão e contas e pareceres do órgão de fiscalização respeitantes aos últimos três anos;
  - viii) Relatórios de atividades respeitantes ao mesmo período;
  - ix) Certificação legal das contas e relatório do revisor oficial de contas, quando obrigatório.

O nº 2 do art. 9º da LQF, menciona ainda que “[N]o caso de fundações privadas com estatuto de utilidade pública e de fundações públicas, são ainda disponibilizadas permanentemente na sua página da Internet as seguintes informações:

- a) Descrição do património inicial e, quando for caso disso, do património afeto pela administração direta ou indireta do Estado, regiões autónomas, autarquias locais, outras pessoas da administração autónoma e demais pessoas coletivas públicas;
- b) Montante discriminado dos apoios financeiros recebidos nos últimos três anos da administração direta e indireta do Estado, regiões autónomas, autarquias locais, outras pessoas coletivas da administração autónoma e demais pessoas coletivas públicas.

Os nºs 4 e 5 do art. 9º da LQF acrescem, respetivamente, que “[O] relatório anual de atividades e de contas deve conter informação clara e suficiente sobre os tipos e os montantes globais dos benefícios concedidos a terceiros e dos donativos ou dos subsídios recebidos, bem como sobre a gestão do património da fundação”, e “[A] informação de carácter anual fica obrigatoriamente disponível para o público no prazo de 30 dias após a aprovação do relatório anual de atividades e de contas, a qual deve ocorrer até ao dia 30 de abril”.

Por outro lado, segundo o n.º8 do artigo 9.º da LQF, o incumprimento destas exigências impede o acesso pela Fundação a quaisquer apoios financeiros durante o ano económico seguinte àquele em que se verificou o incumprimento e, enquanto este persistir.

Importa também destacar que qualquer Fundação, segundo o art. 7.º da LQF, deve aprovar e publicar códigos de conduta que autorregulem boas práticas, nomeadamente sobre a participação dos destinatários da sua atividade na vida da Fundação, a transparência das suas contas, os conflitos de interesse, as incompatibilidades e a limitação.

Por fim, importa realçar que, segundo o art. 35.º da LQF, as Fundações podem ser extintas pela entidade competente para o reconhecimento e, depois de ouvido o Conselho Consultivo, quando se verifique que o fim das mesmas se tenha esgotado ou se haja tornado impossível (al. a), n.º2, art. 35.º da LQF); quando as atividades desenvolvidas demonstrem que o fim real não coincide com o fim previsto no ato de instituição (al. b), n.º2, art. 35.º da LQF) ou, quando não tiverem desenvolvido qualquer atividade relevante nos três anos precedentes (al. c), n.º2, art. 35.º da LQF). Além disso, podem também ser extintas por via judicial, em ação intentada pelo Ministério Público ou pela entidade competente para o reconhecimento, sempre que: o fim da Fundação seja sistematicamente prosseguido por meios ilícitos ou imorais (al. a), n.º3, art. 35.º da LQF) ou, quando a sua existência se torne contrária à ordem pública (al. b), n.º3, art. 35.º da LQF).

## **5. Estudo de Caso: Fundação de Arte Moderna e Contemporânea - Coleção Berardo**

Neste capítulo faz-se uma breve caracterização da FAMC-CB, seguida de um resumo dos acontecimentos que levaram à sua extinção. Posteriormente, será detalhada a análise de conteúdo feito aos relatórios e contas da Fundação, avaliando a evolução do relato não financeiro ao longo de 11 anos com base na *checklist* de Stent e Dowler (2015). Por último, serão discutidos os resultados, à luz da teoria da legitimidade.

### **5.1. Caracterização da Fundação**

A FAMC-CB foi uma instituição de direito privado e de utilidade pública, com sede no Centro Cultural de Belém (CCB), na cidade de Lisboa, criada em 2006, através do Decreto-Lei n.º 164/2006 de 9 de agosto, tendo como principal propósito a instalação, manutenção e gestão do Museu Coleção Berardo de Arte Moderna e Contemporânea (Fundação de Arte Moderna e Contemporânea - Coleção Berardo - FAMC-CB, 2021, p.1 do anexo).

A Fundação foi criada pelo empresário e colecionador José Berardo, em parceria com a Associação Coleção Berardo (ACB), a Fundação CCB e o Estado Português, através do Ministério da Cultura, visando suprir a carência de arte contemporânea internacional sentida à data em Portugal.

A famosa coleção, composta em 2006 por 862 obras de arte, foi avaliada em 316 milhões de euros pela leiloeira Christie's e, cedida gratuitamente ao Estado português em regime de comodato por 10 anos (Rato, 2007).

Ao longo dos seus 15 anos de atividade, o Museu Coleção Berardo (MCB) teve como objetivos ser um museu de referência internacional, contribuir para a promoção de Lisboa como destino de turismo cultural e ser uma plataforma de reconhecimento para artistas portugueses. Adicionalmente, teve como propósito contribuir para a captação de públicos sem hábitos de frequência de museus e a promoção da visita frequente desses públicos, através do reforço dos meios da divulgação dos programas de exposições e atividades do museu. Além disso, é relevante destacar o importante intercâmbio de obras da coleção realizado com outras instituições nacionais e internacionais (FAMC-CB, 2021).

A Fundação destacou-se como uma instituição cultural de referência em Portugal e de grande relevância internacional, tendo tido na sua posse uma panóplia de obras internacionalmente reconhecidas que permitiam fazer um acompanhamento dos principais movimentos artísticos mais significativos do século XX até à atualidade (The Berardo Collection, 2023). Nesse sentido, o MCB não só possuía uma coleção permanente, representativa da arte moderna e contemporânea nacional e internacional e, que era frequentemente partilhada com outros museus nacionais e internacionais de renome, assim como acolhia exposições temporárias (The Berardo Collection, 2023). Esta coleção permanente abrangia cerca de 1.000 obras de mais de 500 artistas, estendendo-se por um período de cerca de 100 anos, envolvendo artistas internacionalmente reconhecidos como, por exemplo, Pablo Picasso, Marcel Duchamp, Piet Mondrian, Salvador Dalí, entre outros. A coleção também representa a arte portuguesa dos séculos XX e XXI, evidenciando artistas nacionais de entre os quais se destacam: Maria Helena Vieira da Silva, Paula Rego, Pedro Cabrita Reis e Fernando Calhau (The Berardo Collection, 2023).

Além das exposições, o MCB desenvolvia atividades de cariz pedagógico através da sua vertente educativa, destinada a todas as faixas etárias com o objetivo de estimular a proximidade e o envolvimento do público com o museu: “Envolver o público é o eixo estruturante da programação do serviço educativo que privilegia e fomenta a inclusão social, abrindo uma porta de acesso à cultura e à arte, áreas indispensáveis na contemporaneidade” (Museu Coleção Berardo, 2023). Assim, o serviço educativo era um importante complemento à principal atividade do museu e destacava-se como uma prioridade, cabendo-lhe a tarefa de introduzir novos conhecimentos artísticos aos diferentes públicos, desde crianças, adultos, seniores, famílias, escolas/universidades, empresas e pessoas com necessidades educativas especiais ou com doenças do foro cognitivo, através da transmissão de um conhecimento mais profundo acerca das obras expostas e dos seus criadores, ou, pelo recurso a outras formas de lazer, tais como programas diversificados e dinâmicos que permitiam estimular a curiosidade, a criatividade e o sentido crítico, contribuindo assim para o enriquecimento das capacidades cognitivas da comunidade (Museu Coleção Berardo, 2023).

Segundo a Lusa (2021), em 2020, o MCB foi o único museu português entre os mais visitados no mundo, destacado no *ranking* de uma publicação internacional especializada em arte contemporânea, *The Art Newspaper*, ocupando o 72º lugar na lista dos 100 museus mais visitados no mundo, com 317 mil visitantes. Contudo, desde 2009 que o museu se encontrava inserido no

mesmo *ranking*, destacando-se nos anos de 2009, 2010, 2015, 2016, 2018, 2019 e 2020. A nível nacional, foi também considerado o museu mais visitado do país mesmo depois do fim da gratuitidade das entradas em 2017 (Museu Coleção Berardo, 2021).

## **5.2. Extinção da Fundação**

José Berardo, conhecido como Joe Berardo, empresário, comendador, colecionador de arte e investidor de relevo na bolsa nacional em setores desde a banca aos vinhos, foi no ano de 2007 considerado o 5.º homem mais rico de Portugal com uma fortuna avaliada em 890 milhões de euros, segundo a Revista Exame (Carvalho, 2021). No entanto, do 5.º homem mais rico de Portugal passou a ser um dos maiores “coleccionadores” de dívida do país, fazendo parte dos grandes devedores do banco público português, a Caixa Geral de Depósitos (CGD), mas não só. O Empresário deve quase 1.000 milhões de euros a três grandes bancos nacionais – CGD, antigo Banco Espírito Santo e o Banco Comercial Português (BCP) (Carvalho, 2021).

Dentro das instituições relacionadas a Berardo, destacam-se a Metalgest, Moagens e Associadas, a Fundação José Berardo (FJB) e a ACB (Lusa, 2019).

A maior devedora à CGD é a FJB, uma IPSS, sediada no Funchal. Além desta, a Metalgest, *holding* associada a Berardo também deve à CGD. No entanto, também associadas a toda a polémica estão a ACB, dona da famosa coleção de arte, e ainda a FAMC-CB, entidade com maior exposição pública, responsável pela exploração e gestão das obras da coleção e, maioritariamente financiada pelo Estado (Tavares, 2019).

Entre 2006 e 2007, foram concedidos inúmeros créditos ao universo de Berardo. No ano de 2006, a CGD concedeu um crédito de 50 milhões de euros à Metalgest, SGPS, para a aquisição de ações ao BCP. Como garantia ao pagamento da dívida foram prometidas as ações adquiridas (Simões, 2019). Mais tarde, em 2007, a CGD volta a conceder um novo crédito no valor de 350 milhões de euros mas à FJB para aquisição de ações do BCP. A restituição do valor do empréstimo foi também garantida em ações do BCP e com um aval de Berardo que poderia ser exonerado após serem analisadas as contas da Fundação. No total, Joe Berardo adquiriu 7% do BCP financiado pela CGD e pelo próprio BCP (Simões, 2019). Paralelamente, em 2006, foi fundada a FAMC-CB em parceria com o Estado português e, em 2007 deu-se a abertura do MCB ao público.

Acredita-se que Berardo tenha sido utilizado para controlar politicamente o sistema financeiro português por meio do chamado "Assalto ao BCP". Ele teria sido financiado para

comprar ações do BCP, o maior banco privado português à época, enquanto José Sócrates era primeiro-ministro, como estratégia para dominar o banco. Segundo o Jornal Observador, “Joe Berardo foi uma criação do governo de Sócrates”, na medida em que o Empresário serviu para ajudar nas estratégias do governo socialista para intervir na economia (Almeida, 2019). Na altura, o antigo Presidente da República, Cavaco Silva, chegou mesmo a alertar o ex-Primeiro-Ministro para os benefícios que o seu Governo estaria a conceder a Berardo, dizendo mesmo que, no seu entendimento, não respeitavam o interesse público. De entre os vários acordos que fecharam juntos, destaca-se aquele que permitiu que se instalasse no CCB a coleção de obras de arte de Joe Berardo (ECO, 2019).

Em 2008, a dívida de Berardo à CGD ascendia a 400 milhões de euros. Nesse ano, a situação começou a complicar-se assim que as ações do BCP perderam valor. Como consequência, o empresário, através da ACB, deu como nova garantia os seus títulos de participação no capital da ACB e, não as obras de arte detidas pela ACB, situação que gerou alguma confusão, uma vez que, os bancos credores alegavam que teriam sido dadas como garantia a coleção de arte detida pela ACB. O que aconteceria é que se os bancos executassem a garantia, Joe Berardo perderia o seu poder na ACB e, conseqüentemente, o poder sobre a sua coleção. Nos financiamentos concedidos pelos bancos, os títulos de participação que foram dados como garantia totalizavam 75% do capital social da instituição, o que permitia aos bancos ter um poder decisório sobre a ACB bastante relevante (Alves, 2021).

Enquanto isso, a FAMC-CB entre 2008 e 2010 auferia apoios financeiros do Estado na ordem dos 13,3 milhões de euros, o que representava cerca de 84% do total de proveitos da instituição nesse período (Lusa, 2012).

Mais tarde, no ano de 2016, o acordo de comodato estabelecido em 2006 entre Berardo e o Estado Português que previa o empréstimo ao Estado, durante um período de 11 anos, das obras da coleção teve de ser novamente negociado. O contrato foi alargado para mais 6 anos a permanência da coleção no CCB, havendo a possibilidade do mesmo, a partir de 2022, ser automaticamente renovado, caso não fosse denunciado nos 6 meses antes do fim do protocolo. Nesse mesmo ano, o Estado permitiu que a FAMC-CB revisse a forma como deveria gerir as suas entradas, devido à necessidade de outros meios de financiamento, sendo que a partir de 2017 as entradas no museu passaram a ser pagas, existindo como noutros museus um dia por semana em que a visita era gratuita. Essa decisão que não agradou a Berardo (Lopes & LUSA, 2016).

Contudo, apesar do Ministério da Cultura ter conseguido garantir a continuidade das obras em Portugal e de ter mantido a opção de compra da coleção, o Estado perdeu a opção de compra ao valor estipulado em 2006 pela Christie's, ou seja, a compra da coleção estaria condicionada pela aceitação por parte de Berardo do valor sugerido pelo Estado que já não poderia ser o anteriormente definido. Além disso, importa destacar que, caso o Estado não adquirisse a coleção até 30 dias antes do fim do protocolo, o mesmo não poderia impedir que esta saísse do país (Lusa, 2016).

Nesse mesmo ano, já depois de ser ter tornado pública a penhora de 75% dos títulos da ACB pelos três bancos nacionais, o Ministério da Cultura mesmo assim decidiu renovar o protocolo com Berardo, afirmando não ter conhecimento de qualquer penhora sobre as obras (Mortágua, 2019). Ao mesmo tempo, e, sem conhecimento dos bancos, Berardo alterou os estatutos da ACB e, através de uma assembleia geral, realizou uma operação de aumento de capital que retirou aos bancos o poder que os mesmos detinham sobre a ACB, numa tentativa de os afastar do acesso e do controlo da única garantia de valor, a coleção de arte. A ida do empresário à comissão parlamentar de inquérito à recapitalização da CGD, colocou o tema na agenda mediática.

Em 2018, Joe Berardo tentou levar algumas das suas obras mais valiosas a Londres para as avaliar tendo em conta uma eventual venda, mas foi impedido pela Direção-Geral do Património Cultural. Na mesma altura, os bancos credores tentaram efetivar o penhor da coleção de forma a minimizar os danos que se foram acumulando ao longo dos anos, mas Berardo não queria perder o controlo das suas obras, e, portanto, o potencial acordo caiu por terra (Horta, 2019a).

Assim, em 2019, a CGD, o BCP e o Novo Banco (banco que sucedeu ao Banco Espírito Santo) interpuseram um processo contra Berardo, a FJB, a Metalgest e a Moagens e Associadas para recuperarem a dívida. Mais tarde, este processo resultou no arresto de um total de 2.200 obras que compõem o acervo de arte (JN, 2022). Em maio do mesmo ano, Berardo é ouvido na então “desastrosa e fatal audição parlamentar” na comissão de inquérito à CGD, onde tece afirmações polémicas, de entre as quais se destaca: “Eu pessoalmente não tenho dívidas, tenho tentado ajudar. Claro que não tenho dívidas” (Lopes, 2021).

Apresentados os principais factos, a FAMC-CB, entidade em estudo, esteve envolvida na polémica em 2019, quando os média nacionais noticiaram que a coleção de arte estava em risco de ser penhorada para pagar as dívidas das instituições de Berardo. Como já foi mencionado, a coleção encontrava-se em regime de comodato com o Estado Português, mas a sua propriedade

ainda pertencia à ACB, o que levantou preocupações sobre a segurança da coleção em caso de penhora.

O empresário, em 2019, conforme divulgado pelo Jornal de Negócios, foi considerado a figura do ano pelos piores motivos. E em 2021 foi detido e indiciado por crimes de burla qualificada, branqueamento de capitais, fraude fiscal e abuso de confiança, entre outros. O Empresário pagou uma caução de 5 milhões de euros e saiu em liberdade (Atalaia, 2021). No ano seguinte, em 2022, o Estado, através do Ministério da Cultura, denunciou o protocolo com Berardo e a FAMC-CB foi extinta. A Fundação beneficiava apoios estatais de mais de três milhões de euros por ano, sendo que desde o ano da sua constituição auferiu 57 milhões de euros com as transferências anuais efetuadas pelo Estado e com as despesas pagas pelo próprio CCB, sem incluir as receitas de bilheteira que só a partir de 2017 começaram a ser exigidas ao público (Cavaleiro, 2022).

Assim, com a extinção da Fundação o Estado protegeu o interesse público, uma vez que, a fruição pública das obras está assegurada, assim como, a proteção dos ativos. Enquanto não houver decisão judicial sobre a propriedade das obras da coleção (Patrício, 2023), o Estado assegura a conservação, a preservação e os seguros, e acima de tudo, permite que os portugueses continuem a visitar um dos maiores recursos culturais que o país possui, estando a mesma depositada no CCB (Lusa, 2022).

### **5.3. Análise aos Relatórios e Contas da FAMC-CB**

#### **5.3.1. Evolução do Relato Não Financeiro – visão geral**

Tendo por base os relatórios e contas da FAMC-CB de 2011 a 2021 (11 anos) apresenta-se de seguida uma caracterização geral da evolução do relato não financeiro.

Entre 2011 e 2021, ocorreram mudanças significativas na atividade da FAMC-CB. Os anos de 2011 a 2013 ficaram marcados pelo investimento na digitalização das informações das obras e na expansão da presença digital da Fundação, quer através do seu *website* quer através das redes sociais, tendo alcançado resultados muito positivos ao longo dos anos. Antes mesmo da consolidação da sua presença digital, em 2011, o museu era já uma referência constante nos média, quer ao nível das suas exposições, quer ao nível das atividades do serviço educativo, sendo presença regular em meios relacionados com o setor turístico e das viagens. No ano de 2017, a estratégia digital foi reforçada, tendo-se refletido num aumento significativo de visitas ao museu,

como consequência de um crescimento exponencial da criação de conteúdos. Além disso, o museu passou a investir em publicidade nas redes sociais como nova estratégia para a divulgação da instituição. Devido às circunstâncias difíceis do ambiente externo, no ano de 2020, como consequência da pandemia Covid-19, a instituição foi obrigada a rever a sua estratégia digital, implementando uma estratégia essencialmente dedicada à criação e partilha de conteúdo online. Por último, no ano de 2021, o museu estreou-se nos *Podcasts* com a criação do *Podcast Pop Out*.

Um importante indicador a ter em conta é o índice de satisfação dos visitantes do *TripAdvisor*, tendo o mesmo a partir de 2017 registado valores acima dos 90% e, nesse mesmo ano, o museu conquistou pelo 3º ano consecutivo o prémio “*Travelers Choice*” e, ficou em 3.º lugar na lista “Topo 10 dos Melhores Museus em Portugal”. No último ano de atividade (2021), o índice de reputação aumentou ligeiramente.

Em 2011 e 2018, o museu foi distinguido em 81.º e 79º lugar entre os museus mais visitados do mundo pelo *The Art Newspaper*, respetivamente. É de destacar igualmente, a sua forte vocação internacional, sendo que o constante intercâmbio de obras entre vários museus nacionais e internacionais de renome ao longo dos anos, permitiu aumentar a visibilidade da coleção, do museu e também de Portugal. Em 2021, o museu alcançou um feito notável, tendo ultrapassado os 10 milhões de visitantes desde o ano de abertura, 2007.

Adicionalmente, o MCB foi desenvolvendo inúmeras iniciativas e atividades educativas, consequência também do crescimento da procura do público, tendo a entidade desenvolvido uma programação, ao longo dos anos, transversal e diversificada, ou seja, dirigida a diferentes públicos, desde crianças, seniores a pessoas com deficiências cognitivas, passando também pela aproximação de famílias, escolas e empresas ao museu e, oferecendo cursos, conferências, *workshops*, visitas guiadas, entre outras atividades. Além disso, o serviço educativo continuou a investir na criação de parcerias e sinergias que facilitassem o acesso e aproximassem o público do museu, bem como, que permitissem aumentar a notoriedade da instituição.

Nos restantes anos e até à sua extinção, a Fundação continuou a investir fortemente na continuidade dos seus projetos educativos, na ampliação e manutenção da rede de parceiros, numa maior abrangência de públicos e, na procura constante de novas formas de inovar e “democratizar” a cultura e a arte. Um investimento cada vez maior em projetos continuados, como por exemplo: projeto de continuidade “Identidades”, em parceria com o externato A Escolinha, tendo como parceiro a Escola Superior de Educação de Setúbal e a Comissão para a Igualdade

de Género (2017-2020); Projeto de continuidade para público adulto e sénior (projeto Ágora: 2016-2020); Curso para professores e educadores em parceria com a Fundação AGA KHAN e o Agrupamento Vertical de Escolas Almeida Garrett (2019); Projeto de continuidade “Árvore” com as casas de acolhimento temporário e as casas de pré-autonomia da Casa Pia (2019-2020), entre outros.

No ano de 2017, após a renegociação do contrato de comodato com o Estado Português, além das entradas passarem a ser pagas, as atividades do serviço educativo passaram igualmente a exigir um pagamento, com valores muito simbólicos de 1 a 2,5 euros para visitantes e oficinas, respetivamente. Em 2020, perante o contexto pandémico vivido, o serviço educativo manteve-se orientado para a inclusão social e, além de ter desenvolvido um programa inovador que permitia visitas virtuais à Coleção Berardo para alunos do pré-escola ao secundário, desenvolveu paralelamente uma estratégia no digital, como anteriormente mencionado. Nesse ano, o museu teve vários destaques nos meios de comunicação social e foi considerado um dos museus que mais conteúdos produziu e divulgou.

Entre 2013 e 2015, foi desenvolvido um inquérito estatístico aos seus visitantes, tendo como finalidade conhecer melhor o público que visitava as suas exposições, avaliando determinados fatores a fim de proporcionar uma melhor experiência a quem o procurava.

É importante destacar o seu trabalho feito ao nível da adoção de práticas de responsabilidade social, por exemplo, no alargamento do acesso às suas coleções de arte a um público diversificado através de exposições gratuitas promovidas até ao ano de 2017 e, posteriormente, pagas a um valor simbólico, garantindo a gratuitidade de acesso ao museu um dia por semana e descontos a jovens e idosos. Por outro lado, os programas e projetos educacionais desenvolvidos pelo serviço educativo da FAMC-CB, as visitas guiadas, a formação através de *workshops* e cursos e muitas outras iniciativas destinadas a públicos amplos, permitiram a democratização do acesso à arte e à cultura. O apoio à comunidade artística foi também um objetivo da Fundação, servindo esta como uma plataforma de reconhecimento para artistas nacionais, através, por exemplo, do Prémio Novo Banco Photo realizado até 2016. A Fundação detinha também o compromisso de conservar e preservar a sua coleção de arte. Adicionalmente, é também de destacar as parcerias estabelecidas com outras instituições locais, como fundações, escolas e universidades, podendo fortalecer a sua presença na comunidade e

ampliar o seu impacto social. No que toca a este último ponto, uma dessas parcerias resultou, em 2019, num estágio no Museu de uma aluna com necessidades educativas especiais.

### 5.3.2. Análise da divulgação de informação não financeira, tendo por base a *checklist* de Stent e Dowler

Globalmente, a análise dos resultados ao nível da divulgação da informação não financeira demonstra que a FAMC-CB possui um grau relativamente baixo de conformidade com a estrutura de RI do IIRC. Tendo em conta a *checklist* de Stent e Dowler (2015), as pontuações dos relatórios analisados variam entre 36% e os 47% (ver Gráfico 1), o que evidencia uma lacuna considerável ao nível da conformidade dos relatórios anuais da FAMC-CB com as diretrizes do RI propostas pelo IIRC. Contudo, a maior lacuna a ser apontada é a não elaboração de RI's por parte da FAMC-CB.

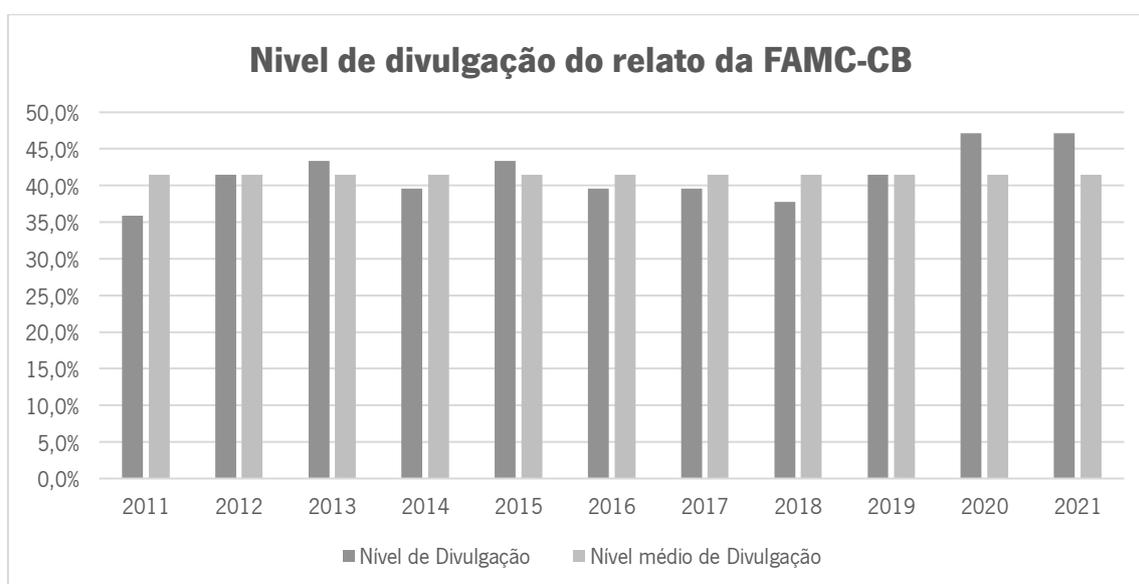


Gráfico 1 - Nível de Divulgação do relato da FAMC-CB

Tendo em conta as categorias analisadas da *checklist* de Stent e Dowler (2015), observa-se (ver Gráfico 2) que a categoria mais evidenciada foi a de “Perspetivas Futuras”, contando com um nível de divulgação de 67%. Seguindo-se as categorias “Visão Geral Organizacional e Modelo de Negócios” com um nível de divulgação de 42% e “Contexto Operacional” de 39%. Em contraste, as categorias com menor divulgação foram a de “Garantia” com 33% e “Desempenho” com uma divulgação de 29%.

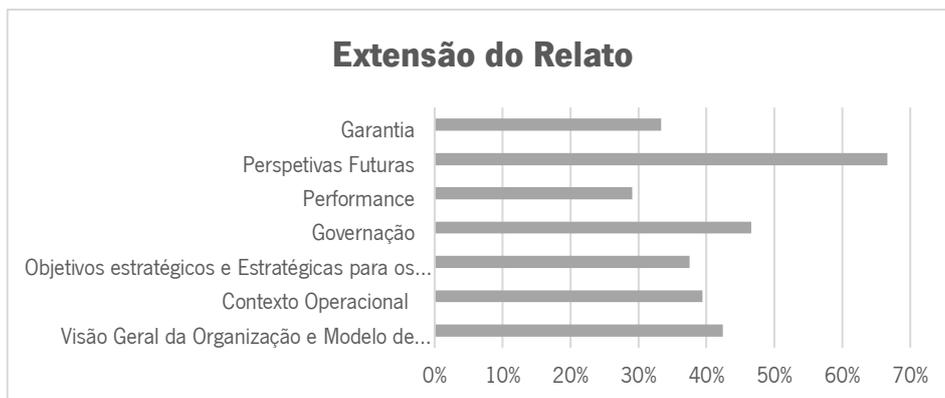


Gráfico 2 - Nível de divulgação da extensão do relato

De seguida analisa-se em detalhe a divulgação de informação por parte da FAMC-CB para cada uma das dimensões da *checklist* de Stent e Dowler (2015).

### **Visão Geral da Organização e Modelo de Negócios**

Ao nível da “Visão Geral da Organização e Modelo de Negócios”, entre os anos de 2011 e 2012 registou-se uma subida acentuada no nível da divulgação dos itens desta categoria, mantendo-se estável até 2021, conforme se percebe no Gráfico 3.

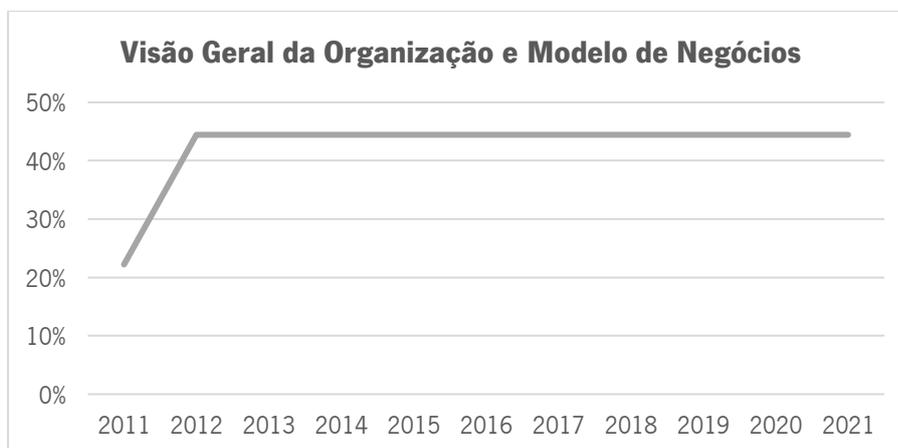


Gráfico 3 - Evolução do nível de divulgação em “Visão Geral da Organização e Modelo de Negócios”

Analisando com detalhe (ver Tabela 2) os itens de divulgação dentro da dimensão “Visão Geral da Organização e Modelo de Negócios” e considerando os valores de divulgação total para os 11 anos, verifica-se que os itens mais divulgados são as “Declarações da Visão e da Missão” (20 pontos), “Principais Atividades, Mercados, Produtos e Serviços” (11 pontos) e a “Informação quantitativa-chave” (11 pontos).<sup>3</sup>

<sup>3</sup> A Tabela 2 (tal como as Tabelas 3 a 8 apresentadas mais à frente) foi construída tendo por base a Tabela do Apêndice 1 onde se reportam, para cada item de divulgação, dentro de cada dimensão da *checklist* de Stent e Dowler (2015), os totais anuais de divulgação, e os totais acumulados para os 11 anos analisados.

<b>Itens</b>	<b>Pontuação total para os 11 anos em análise</b>	<b>Pontuação máxima para os 11 anos em análise</b>	<b>% Divulgação para os 11 anos em análise</b>
Declarações de Missão e Visão	20	22	20%
Valores e Cultura	0	22	0%
Propriedade e Estrutura operacional	0	11	0%
Principais atividades, mercados, produtos e serviços	11	11	11%
Limite de relatório	0	11	0%
Informação quantitativa-chave	11	22	11%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>99</b>	<b>42%</b>

Tabela 2 - Divulgação dos itens da categoria "Visão Geral Organizacional e Modelo de Negócios"

Analisando com mais detalhe cada item, no que diz respeito à Missão e Visão da Fundação, estas são evidenciadas na “Introdução” de cada relatório e contas, exceto no relatório de 2011. Além disso, ao longo dos 11 anos em análise, em momento algum foi feita qualquer referência a elementos relacionados com a cultura e valores da Fundação. Por outro lado, apenas em 2021 é feita referência a perspectivas futuras (“Perspetivas para 2022”) de informações sobre a propriedade da Fundação.

No que diz respeito à estrutura operativa, ela não é clara ao longo do relato. São essencialmente evidenciadas as principais atividades da Fundação. No ano de 2011, são mencionadas como atividades desenvolvidas, as "Exposições", "Edições", "Educação" e "Outras Atividades". Ao longo deste tópico, à medida que são apresentados os resultados das atividades, estes são acompanhados de gráficos e tabelas com dados e estatísticas que permitem visualizar o desempenho do ano em comparação com anos anteriores. De 2012 a 2017, as atividades encontram-se em "Resultados", onde se destacam: “A Coleção Berardo”, o “Público”, as “Experiências do Visitante” e o “Serviço Educativo”, sendo que, em cada uma delas são descritas as atividades desenvolvidas, bem como, os resultados obtidos por estas. Nos restantes anos, ou seja, de 2018 a 2021, as atividades encontram-se no tópico “Atividade”.

Ao nível de informação quantitativa-chave, são divulgadas informações muito breves e limitadas. Relativamente ao número de colaboradores, ao longo dos anos, essa referência é feita

em “Medidas de Performance e Estatísticas”. Contudo, no ano de 2011, estas informações encontravam-se em “Balço Social” e, além do número de colaboradores foram apresentadas informações adicionais sobre a estrutura dos colaboradores, a sua divisão por género, a média etária e a taxa de absentismo registada à data. Cada informação era acompanhada de gráficos que permitiam demonstrar a evolução registada.

### ***Contexto Operacional***

Ao nível do “Contexto Operacional”, a sua divulgação ao longo dos anos foi irregular, tendo a mesma atingido um pico de divulgação nos anos de 2015, 2020 e 2021 (com 56% de divulgação), influenciada pela instabilidade vivenciada nesses mesmos anos, com destaque para o período pandémico de 2020 a 2021 (ver Gráfico 4).



Gráfico 4 - Evolução do nível de divulgação em "Contexto Operacional"

Analisando em detalhe (ver Tabela 3) os itens de divulgação dentro da categoria “Contexto Operacional” e considerando os valores de divulgação total para os 11 anos, é de destacar que não foi efetuado um enquadramento económico, político, ambiental e legal, ainda que o mesmo fosse essencial para ajudar a Fundação a posicionar-se no ambiente em que encontrava inserida. Porém, ainda que tenha sido um dos tópicos com maior destaque (17 pontos), o ambiente externo não é devidamente explorado. Ao longo da narrativa, são feitas pequenas referências ao contexto externo, numa lógica de contextualização ou justificação de determinado resultado, e apenas nalguns anos.

Nesta categoria, os itens mais divulgados foram os principais riscos e oportunidades (22 pontos), e embora não exista um tópico onde os mesmos tenham sido verdadeiramente tratados, é possível identificá-los através da análise ao conteúdo dos relatórios. Contudo, a identificação dos

mesmos pela Fundação é limitada e não sistemática. Além disso, não é feita uma avaliação de probabilidade ou impacto dos riscos na atividade da instituição. E, na mesma linha, não existem medidas tomadas para determinar ou gerir os principais riscos ou para gerar valor (0 pontos).

Itens	Pontuação total para os 11 anos em análise	Pontuação máxima para os 11 anos em análise	% Divulgação para os 11 anos em análise
Contexto legal, comercial, social, ambiental e político	17	55	17%
Riscos e Oportunidades-chave	22	22	22%
Questões materiais/determinação, impacto na criação/preservação de valor	0	22	0%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>99</b>	<b>39%</b>

Tabela 3 - Divulgação dos itens da categoria "Contexto Operacional"

### ***Objetivos Estratégicos e Estratégias para alcançá-los***

Ao longo dos anos em análise é possível identificar, através da leitura do Gráfico 5, uma divulgação de informação que se manteve constante ao nível dos objetivos estratégicos e estratégias por parte da FAMC-CB (38%).



Gráfico 5 - Evolução do nível de divulgação em "Objetivos Estratégicos e Estratégias para alcançá-los"

Tendo em conta os itens de divulgação dentro desta categoria e considerando os valores de divulgação total para os 11 anos, tal como evidencia a Tabela 4, verifica-se que os itens mais divulgados são os “Objetivos de curto, médio e longo prazo” (11 pontos), os “Planos de implementação (em relação ao modelo de negócios)” (11 pontos) e os “Efeitos nos capitais/políticas de gestão de riscos” (11 pontos). Em relação à divulgação sobre “Efeitos nos

capitais/políticas de gestão de riscos” alerta-se que os efeitos dos capitais e as formas de gerir o risco não são divulgados de forma clara.

No que diz respeito à estratégia da FAMC-CB, a mesma encontrava-se logicamente estruturada em todos os anos, exceto no primeiro ano de estudo (2011), onde em nenhum momento estão evidentes a estratégia e os objetivos da Fundação. A partir de 2012 (inclusive), são delineados os planos, os objetivos e as respetivas estratégias a colocar em prática. No entanto, não são estabelecidos prazos para que os objetivos sejam cumpridos. Estes elementos apresentam a mesma estrutura lógica, sendo expostos de uma forma clara e onde é possível relacionar os objetivos com os planos. Além disso, não existe nenhum plano de alocação de recursos para executar as estratégias, mas existem planos definidos para a prossecução dos fins estatutários da Fundação. Os resultados das estratégias adotadas são apresentados sob forma de indicadores qualitativos mas mesmo esses não estão definidos para curto, médio e longo prazo e, não abrangem todos os objetivos propostos.

<b>Itens</b>	<b>Pontuação total para os 11 anos em análise</b>	<b>Pontuação máxima para os 11 anos em análise</b>	<b>% Divulgação para os 11 anos em análise</b>
Objetivos de curto, médio e longo prazo	11	22	13%
Planos de implementação (em relação ao modelo de negócios)	11	11	13%
Influência ou resposta do contexto operacional	0	11	0%
Efeito nos capitais/arranjos de gestão de riscos	11	22	13%
Envolvimentos dos <i>Stakeholders</i> na formulação da estratégia	0	22	0%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>88</b>	<b>38%</b>

Tabela 4 - Divulgação dos itens da categoria "Objetivos estratégicos e Estratégias para os alcançar"

### **Governança**

Em termos de Governança, o nível de divulgação registado não foi além dos 50%, tal como se observa no Gráfico 6. Contudo, esse valor não reflete as verdadeiras limitações da divulgação nesta categoria.

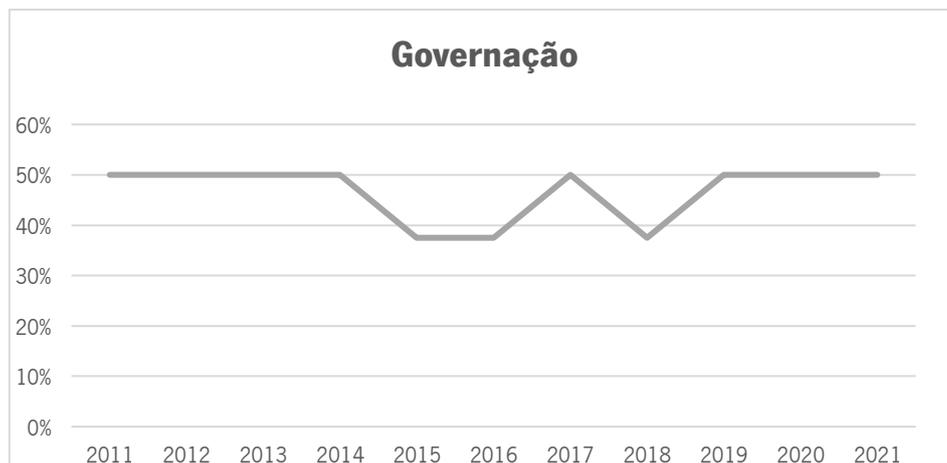


Gráfico 6 - Evolução do nível de divulgação em "Governança"

Considerando os itens de divulgação dentro da categoria “Governança” e os valores de divulgação total para os 11 anos em análise (ver Tabela 5), os itens divulgados com maior frequência estão relacionados com a “Estrutura de Liderança, Diversidade e Conjunto de habilidades dos responsáveis pela Governança” (11 pontos), as “Políticas e Planos de remuneração” (11 pontos) e a “Reflexão da cultura e dos valores éticos no uso e nos efeitos nos capitais, relação com os principais *Stakeholders*” (11 pontos).

Itens	Pontuação total para os 11 anos em análise	Pontuação máxima para os 11 anos em análise	% Divulgação total para os 11 anos em análise
Estrutura de liderança, diversidade e conjunto de habilidades dos responsáveis pela governança	11	22	13%
Ações tomadas para monitorizar a direção estratégica	8	11	9%
Reflexão da cultura e dos valores éticos no uso e nos efeitos nos capitais, relação com os principais <i>Stakeholders</i>	11	22	13%
Políticas e Planos de Remuneração	11	22	13%
Supervisão do processo de RI	0	11	0%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>88</b>	<b>47%</b>

Tabela 5 - Divulgação dos itens da categoria "Governança"

Na parte “Estrutura de Liderança, Diversidade e Conjunto de habilidades dos responsáveis pela Governança”, a divulgação é sempre feita de uma forma muito sucinta, com menção aos elementos que compõem os órgãos sociais e os seus nomes.

Relativamente a políticas e planos de renumeração, apesar desse item ter recebido uma pontuação de 11 pontos (num máximo de 22 pontos possíveis para os 11 anos em análise), é apenas feita uma divulgação mínima que indica que, à exceção do Diretor Geral, do Diretor do Museu e de um membro do Conselho de Administração (caso que acontece entre 2011 e 2012), os restantes membros que fazem parte dos órgãos sociais não são renumerados e, é apenas nesse aspeto que é destacada a informação relativa à renumeração dos membros. Assim, a pontuação atribuída a este item considera-se como a divulgação mínima (atendendo à *checklist* de Stent e Dowler (2015)), ainda que esse requisito não tenha sido plenamente cumprido pela Fundação.

Ao nível das ações tomadas pelos órgãos de gestão no que diz respeito à monitorização da estratégia (8 pontos), apesar da divulgação não estar explícita num tópico de governação dentro dos relatórios e contas, foi possível extrair informação através da análise da narrativa em várias partes dos relatórios. Por outro lado, é possível ver refletidos na divulgação os valores da cultura no uso e efeito sobre os capitais e na relação com os principais *stakeholders* em alguns anos (11 pontos).

### ***Desempenho***

Entre 2011 e 2012 verificou-se uma tendência crescente da divulgação de aspetos relacionados ao Desempenho da Fundação. Contudo, até 2021 a tendência manteve-se constante, não ultrapassando um nível de divulgação de 30% (ver Gráfico 7).

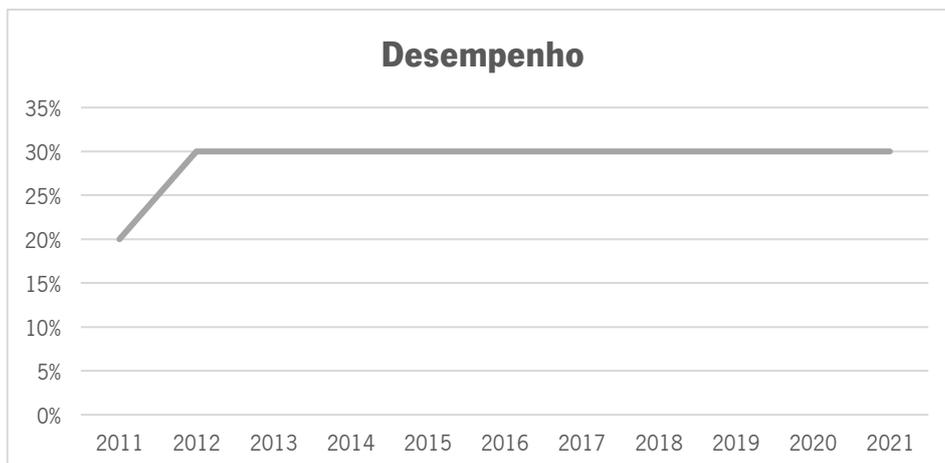


Gráfico 7 - Evolução do nível de divulgação em "Desempenho"

Tendo em conta os itens de divulgação dentro desta categoria e considerando os valores de divulgação total para os 11 anos, verifica-se que no período em análise entre 2011 e 2021, os principais itens divulgados sobre a atividade da FAMC-CB estão essencialmente referenciados no tópico “Medidas de performance e Estatísticas” divulgado nos relatórios e contas, sendo os itens de maior divulgação: “Comparação dos resultados atuais *vs* metas” (10 pontos), os “Fatores externos significativos” (11 pontos) e o “Estado das relações com as principais partes interessadas” (11 pontos).

Itens	Pontuação total para os 11 anos em análise	Pontuação máxima para os 11 anos em análise	% Divulgação para os 11 anos em análise
KPIs	0	11	0%
KRIs	0	11	0%
O efeito da organização nos capitais	0	22	10%
Estudo das principais relações com as partes interessadas	11	22	10%
Fatores externos significativos	11	22	10%
Comparação de resultados reais versus metas	10	11	9%
Comparação com benchmarks regionais/setoriais	0	11	0%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>110</b>	<b>29%</b>

Tabela 6 - Divulgação dos itens da categoria "Desempenho"

Contudo, é necessário alertar que 4 itens não foram identificados (i.e., obtiveram 0 pontos). É possível perceber a ausência de indicadores quantitativos e, consequentemente, não é demonstrada conexão entre indicadores financeiros e não financeiros, nem há evidência de

indicadores-chave de risco. Além disso, uma vez que não há uma clara identificação dos *stakeholders* ao longo dos relatórios, não é possível também perceber quais são os seus interesses e expectativas e se foram devidamente atendidos pela FAMC-CB.

Ao longo do relatório e contas de 2011 vão-se encontrando gráficos e tabelas que mostram dados como, por exemplo, a evolução do número de visitas às exposições desde o início da atividade do museu; o número de exposições efetuadas ao longo do ano, bem como, o número de publicações efetuadas desde o início da atividade do museu, entre outras informações. Contudo, a partir de 2012 (inclusive), a estrutura do relatório sofre algumas alterações, entre as quais se destacam, a inserção do tópico “Medidas de performance e Estatísticas” da atividade da Fundação o que pode denotar uma maior consciência da gestão para a relevância que a informação extraída destes indicadores pode trazer para os utilizadores da informação disponibilizada pela entidade. Porém, não é feita qualquer observação ou entendimento acerca dos dados apresentados, sendo dados meramente expositivos.

### ***Perspetivas Futuras***

O Gráfico 8 demonstra a evolução do nível de divulgação de informação categorizada em “Perspetivas Futuras”, sendo importante destacar o período entre 2016 e 2018 cujo nível de divulgação alcançou o seu valor mais baixo (50%). Especificamente, entre 2016 e 2017 houve uma descida de 20% no nível de divulgação e, posteriormente, a partir de 2018 registou-se um crescimento acentuado que só estabilizou em 2020, tendo registado o pico de divulgação de cerca de 83%.

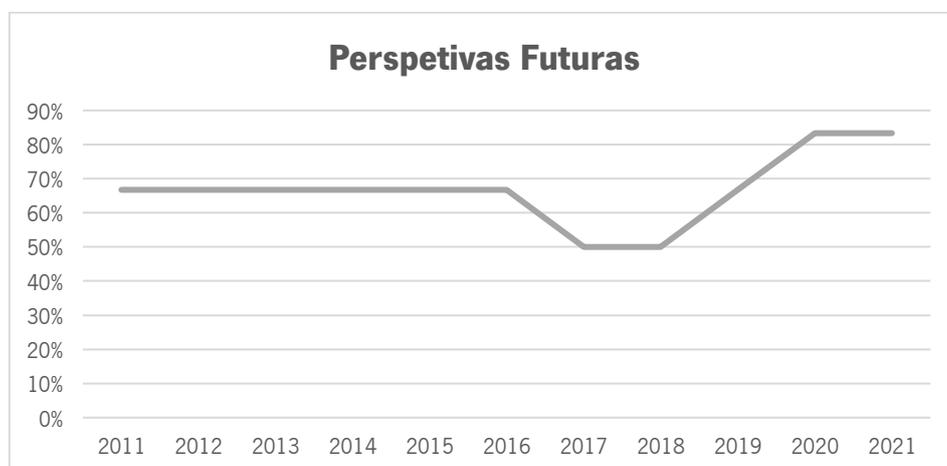


Gráfico 8 - Evolução do nível de divulgação em "Perspetivas Futuras"

Analisando com detalhe (ver Tabela 7) os itens de divulgação dentro da dimensão “Perspetivas Futuras” e considerando os valores de divulgação total para os 11 anos, os itens mais divulgados são as “Expetativas da gestão” (11 pontos) e o “Provável contexto operacional” (11 pontos).

<b>Itens</b>	<b>Pontuação total para os 11 anos em análise</b>	<b>Pontuação máxima para os 11 anos em análise</b>	<b>% Divulgação para os 11 anos em análise</b>
Expetativas de gestão	11	11	17%
Provável contexto operacional	11	11	17%
Incertezas	9	11	14%
Riscos reais com consequências extremas	1	11	2%
Potenciais implicações	11	11	17%
Principais pressupostos, possíveis riscos	1	11	2%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>66</b>	<b>67%</b>

Tabela 7 - Divulgação dos itens da categoria "Perspetivas Futuras"

Ao longo dos 11 anos, em todos os relatórios e contas analisados foi possível identificar a presença de um tópico onde era feita a previsão da atividade da Fundação para o ano seguinte e, divulgadas as informações das expetativas da instituição para o futuro, sem contudo estabelecer um limite temporal, isto é, não era divulgado se as mesmas eram pensadas a curto, médio ou longo prazo. Além disso, foi possível reconhecer na narrativa utilizada quais eram as incertezas e as potenciais implicações que as mesmas podiam ter na atividade do museu. Como exemplo, ao longo do período analisado, foi possível perceber a incerteza proveniente da não contribuição do Estado Português e do seu principal instituidor (José Berardo) de um milhão de euros cada, destinado ao fundo de aquisições de obras de arte e, que acabou por prejudicar a política de aquisições estabelecida no estatuto da Fundação e, deste modo, contribuiu para condicionar a atividade do museu.

## Garantia

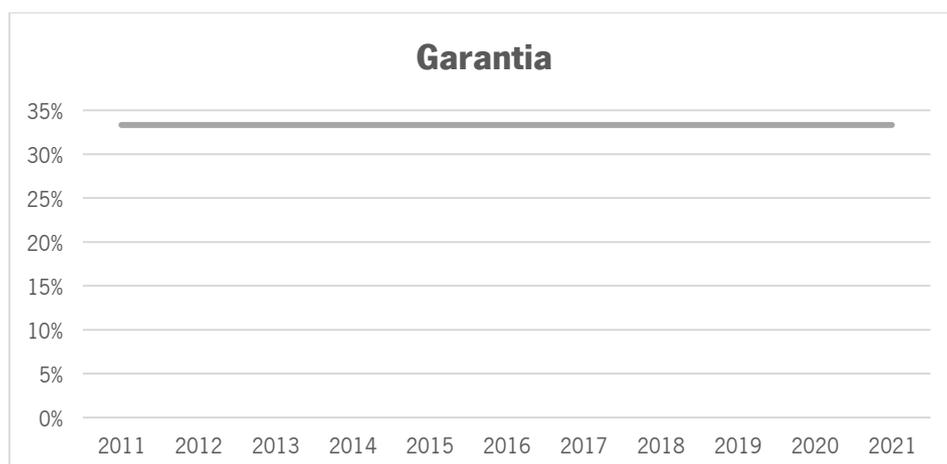


Gráfico 9 - Evolução do nível de divulgação em "Garantia"

Por último, em termos da categoria "Garantia" verifica-se um nível constante de divulgação, não registrando valores acima dos 33% (ver Gráfico 9). Considerando os valores de divulgação total para os 11 anos de análise, verifica-se que os relatórios e contas foram auditados no que diz respeito às demonstrações financeiras pela PWC. Deste modo, os relatórios cumprem com os requisitos obrigatórios de auditoria (Tabela 8).

Itens	Pontuação total dos 11 anos em análise	Pontuação máxima dos 11 anos em análise	% Divulgação anual dos 11 anos em análise
Sem garantia/Auditoria	11	33	33%
Obrigatória/Revisão/Auditoria			
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>33</b>	<b>33%</b>

Tabela 8 - Divulgação dos itens da categoria "Garantia"

### 5.3.3. Qualidade do Relato

Tendo por base os princípios orientadores do RI elencados pelo IIRC (2013b), apresenta-se de seguida uma análise aos mesmos, tendo por base a informação divulgada pela FAMC-CB nos relatórios e contas de 2011 a 2021.

#### ***Foco Estratégico e Orientação para o Futuro***

Espera-se que um RI seja capaz de comunicar a estratégia de uma entidade a longo prazo e como esta está alinhada com a sua capacidade de criar valor (IIRC,2013b). Com base na análise efetuada aos relatórios e contas da Fundação, é possível inferir que este princípio não foi devidamente cumprido, dada a ausência de um modelo de negócio claro e estruturado que fosse

capaz de relatar eficazmente a estratégia de longo prazo da Fundação, a sua capacidade de gerar valor ao longo do tempo e, compreender quais os principais fatores que impulsionam o seu desempenho. Além disso, ainda que seja feita alguma divulgação acerca dos riscos e oportunidades da FAMC-CB, essa divulgação não é feita de uma forma clara, o que representa uma outra limitação significativa, na medida em que dificulta a compreensão do ambiente no qual a Fundação operava e os potenciais impactos que esses fatores poderiam ter no desempenho da instituição. Por outro lado, a ausência de avaliação do impacto dos riscos nas atividades da Fundação representa uma limitação adicional. Para além disso, importa destacar que foi feita a comparação entre o desempenho presente e as metas estabelecidas, no entanto, não foi possível comparar com as perspectivas futuras, o que compromete a análise da capacidade de a Fundação enfrentar desafios e identificar oportunidades. Perante estas limitações, a transparência das divulgações efetuadas é questionável, dificultando a tomada de decisão dos *stakeholders*, o que revela um uso pouco claro e limitado da divulgação de informação não financeira para fins de *accountability*.

### ***Conetividade da Informação***

O RI deve proporcionar uma visão abrangente de uma organização, pela combinação das informações financeiras e não financeiras, através das quais é possível estabelecer a relação de dependência dos fatores que afetam a capacidade da organização para gerar valor (IIRC,2013b). No geral, pela análise do conteúdo dos relatórios de 2011 a 2021, a conetividade entre a informação financeira e não financeira revela-se fraca, não proporcionando uma visão abrangente da Fundação, das suas atividades e dos fatores que afetam a capacidade da para gerar valor. Esta limitação compromete uma compreensão abrangente do desempenho da Fundação, bem como, a transparência do relato o seu uso para fins de *accountability*.

### ***Relações com partes interessadas***

Um bom RI deve ser capaz de identificar de forma clara quais são as suas principais partes interessadas, os seus desejos e expectativas e, aliado a isso, deve refletir um diálogo contínuo e significativo com os *stakeholders* (IIRC,2013b). Porém, pela análise efetuada, é possível perceber que são apenas identificados os apoios institucionais, não sendo fornecida uma lista completa dos *stakeholders* mais relevantes da FAMC-CB. Ainda que algumas partes interessadas possam ser vistas como apoios institucionais, nem todos esses apoios serão necessariamente partes interessadas críticas da instituição. Deste modo, reconhece-se a não divulgação dos principais

*stakeholders*. Além disso, não são também identificadas as suas necessidades, interesses e expectativas e quais as medidas que a Fundação adota nesse sentido. Paralelamente, não é também possível identificar a qualidade dos relacionamentos estabelecidos com as principais partes interessadas. Esta grande limitação compromete a transparência e a confiança na Fundação por parte dos *stakeholders*.

### ***Materialidade e Concisão***

Segundo o IIRC (2013b) o RI deve fornecer informação sobre assuntos que influenciam significativamente a capacidade de uma organização criar valor. Contudo, a análise dos relatórios e contas da Fundação de 2011 a 2021 revela que a divulgação de informação nos mesmos não é clara nesse sentido. Por um lado, a informação divulgada permite identificar alguns temas relevantes que potencialmente afetaram a capacidade da Fundação para gerar valor, no entanto, não há uma avaliação clara da importância relativa desses temas, ou seja, a sua materialidade. Além disso, a linguagem utilizada nos relatórios apesar de ser simples, não é completa e suficiente para a sua clara compreensão. Aliado a isso, a fraca conectividade da informação financeira e não financeira é igualmente apontada como um obstáculo para compreender os assuntos que contribuem de forma significativa para a geração de valor da Fundação. Todos estes fatores comprometem a capacidade de avaliar de forma abrangente e precisa a capacidade de a Fundação para gerar valor.

Por outro lado, é de destacar que os relatórios têm uma extensão concisa, não excedendo 100 páginas, o que está alinhado com o princípio da concisão ao evitar a sobrecarga de informações desnecessárias. Contudo, neste caso, o facto de estarmos perante relatórios concisos não significa que os relatórios forneçam informações suficientes e adequadas para a compreensão da atividade da Fundação e a sua capacidade para gerar valor. Nesse sentido, conclui-se que o uso da divulgação de informação financeira e não financeira pela FAMC-CB para fins de *accountability* sai comprometido.

### ***Confiabilidade e Completude***

Ao longo do período em análise, os relatórios e contas da FAMC-CB revelam-se tendenciosos, sobretudo pela escolha seletiva de determinadas informações, na medida em que, é dado um claro ênfase às informações positivas, exagerando o seu impacto e desvalorizando os resultados/informações negativas. Esta tendência é facilmente observável quando, na maior parte

dos relatórios se faz uma constante repetição do reflexo e do impacto positivo que a vertente pedagógica e cultural das atividades da Fundação tem na promoção da imagem da instituição numa vertente social, o que sugere uma tentativa por parte da Fundação em realçar um aspeto específico, possivelmente, com o propósito de ver aumentada a sua reputação junto da sociedade.

No geral, é possível depreender que o conteúdo dos relatórios pode ser questionável e que os mesmos não obedecem de forma clara ao requisito da completude e confiabilidade, constituindo mais um fator que compromete uma análise completa e confiável da Fundação. Uma vez mais se percebe que a divulgação de informação nos relatórios e contas da FAMC-CB não foi usada para para fins de *accountability*.

### ***Coerência e Comparabilidade***

É possível identificar coerência entre a maioria dos relatórios analisados, o que denota alguma consistência nas informações fornecidas pela Fundação, facilitando a sua comparabilidade ao longo do tempo de 2011 a 2021. Contudo, é de destacar que o relatório e contas de 2011 contém mais informações divulgadas especialmente em relação aos colaboradores da Fundação, prática que deixou de acontecer já a partir do ano de 2012, inclusive. Um fator negativo a apontar é a ausência de indicadores-chave de desempenho (KPIs) que combinem medidas financeiras com medidas não financeiras. Aliado a isso, há uma fraca apresentação de indicadores qualitativos e a existência de alguns indicadores operacionais limitam a capacidade de os mesmos refletirem se os objetivos da Fundação foram ou não concretizados e o seu consequente impacto nos capitais, comprometendo a compreensão do verdadeiro desempenho da instituição.

Na próxima secção discutem-se os principais resultados à luz da teoria da legitimidade

#### **5.3.4. Discussão dos resultados**

Deegan (2014) argumenta que a legitimidade se baseia na construção social e depende do sucesso de um “contrato social” estabelecido entre a organização e a sociedade. Dito de outra forma, à luz do “contrato social”, a legitimidade da organização resulta da congruência da sua conduta com o sistema de valores mais amplo da comunidade onde a organização se insere, e a percepção por parte da comunidade sobre esse grau de congruência ditará a manutenção ou lacunas/quebra da legitimidade da organização (Deegan, 2014; Herlin, 2015).

Considerando a história da FAMC-CB, dir-se-á que na sua criação em 2006 e ao longo dos 15 anos da sua existência, atendendo aos seus objetivos e à sua atividade, e à percepção

positiva sobre a mesma refletida nos média, a Fundação alcançou legitimidade, no sentido em que estabeleceu um contrato social que ao longo dos anos foi sendo cumprido (Deegan (2014).

A Fundação foi criada por José Berardo, em parceria com a ACB, a Fundação CCB e o Estado Português, através do Ministério da Cultura, visando suprir a carência de arte contemporânea internacional sentida à data em Portugal, e sua atividade incluiu diferentes vertentes de atuação. Além da coleção permanente, representativa da arte moderna e contemporânea nacional e internacional (1.000 obras de mais de 500 artistas, estendendo-se por um período de cerca de 100 anos), frequentemente partilhada com outros museus nacionais e internacionais de renome, o MCB acolheu exposições temporárias, e desenvolveu atividades de cariz pedagógico através da sua vertente educativa (The Berardo Collection, 2023). Por outro lado, a perceção sobre a atividade desenvolvida da FAMC-CB ao longo do tempo e refletida nos média é positiva. Segundo a Lusa (2021), nos anos 2009, 2010 2015, 2016, 2018, 2019 e 2020 o MCB foi destacado no *ranking* de uma publicação internacional especializada em arte contemporânea, *The Art Newspaper*, ocupando o em 2020 o 72º lugar na lista dos 100 museus mais visitados no mundo.

Contudo, a relação da FAMC-CB com José Berardo e o universo das entidades por ele participadas, nomeadamente a ACB, fez com que, indiretamente, a Fundação se visse envolvida nas controvérsias e as polémicas desencadeadas por José Berardo, e pelas dívidas avultadas contraídas pelas entidades do seu universo empresarial, nomeadamente a FJB (Tavares, 2019). Só no ano de 2007, a CGD concedeu um crédito no valor de 350 milhões de euros à FJB para aquisição de ações do BCP, sendo essas ações dadas como garantia para a dívida. Porém a grande desvalorização das ações do BCP, levou a que em 2008, Berardo desse como nova garantia à CGD os seus títulos de participação no capital da ACB, que totalizavam 75% do capital dessa entidade (nesse ano de 2008, a dívida de Berardo à CGD ascendia já a 400 milhões de euros) (Alves, 2021). Pela ligação à ACB, a FAMC-CB acaba por ser “contaminada” pelas dívidas contraídas pelo universo empresarial de Berardo. Por outro lado, entre 2008 e 2010 a FAMC-CB recebeu 13,3 milhões de euros de apoios do Estado português (cerca de 84% do total dos rendimentos da instituição nesse período) (Lusa, 2012). Tal como refere Tavares (2019), associadas a toda a polémica estão a ACB, dona da famosa coleção de arte, e a FAMC-CB, entidade com maior exposição pública, responsável pela exploração e gestão das obras da coleção

e, maioritariamente financiada pelo Estado (desde da sua constituição a FAMC-CB auferiu 57 milhões de euros em apoios do Estado).

Daqui resulta o comprometimento da legitimidade da FAMC-CB, cujo limite extremo aconteceu com o arresto, em 2019, por parte do Tribunal, de 2.200 obras do acervo da coleção de arte da ACB para pagamento das dívidas do universo corporativo de Berardo, e com a extinção da Fundação em 2022 (JN, 2022).

O conjunto de eventos negativos que desencadearam o arresto das obras da coleção e, posteriormente, o encerramento da atividade da Fundação, refletem-se numa restrição do fluxo de recursos financeiros recebidos pela instituição, na perda de mecenas e parceiros nacionais e também numa maior cobertura por parte dos meios de comunicação social. Segundo o Observador noticiou, mecenas portugueses afastaram-se do museu com receio de polémicas e, a diretora artística do MCB chegou mesmo a afirmar: “Não posso dizer que as polémicas não tiveram qualquer influência na imagem e na vida interna do Museu. Não temos conseguido encontrar mecenas no nosso país. Tenho conseguido alguns, mas apenas no estrangeiro. Cá é difícil por causa do nome.” (Horta, 2022). Contrariamente, a nível internacional, segundo o Observador relatou, Chougnet, o primeiro diretor do museu, referiu que a boa imagem internacional da instituição não foi afetada pelas notícias sobre a penhora da coleção de arte (Horta, 2019b).

O'Donovan *et al.* (2000) referem que uma vez ameaçada a legitimidade, a organização inicia um processo de restabelecimento da legitimidade especialmente junto dos *stakeholders* mais relevantes, sendo a divulgação de informação um dos recursos usadas para esse fim (Deegan *et al.*, 2002; Deegan, 2014).

Desta forma, de modo a reestabelecer a sua reputação e fortalecer a sua legitimidade e credibilidade, a Fundação optou por uma estratégia de comunicação baseada na divulgação de eventos positivos, onde as boas notícias tiveram uma maior extensão e destaque, refletindo a importância e o impacto das atividades desenvolvidas na sociedade, bem como, a concretização dos objetivos a que a entidade se tinha proposto. Por outro lado, os eventos negativos foram quase omitidos ao nível da divulgação de informação.

Perante as restrições financeiras e as polémicas vividas, a FAMC-CB procurou manter uma imagem positiva através da divulgação de informação, enfatizando a sua missão cultural e educacional. Da análise de conteúdo feita aos relatórios e contas, resulta claro o uso pela FAMC-

CB da divulgação de informação sobre as atividades do serviço educativo da instituição, pela sua forte componente pedagógica e de inclusão social, como via para restaurar a sua legitimidade (a divulgação de informação no âmbito do item “Contexto Operacional” aumentou significativamente nos anos de 2020 e 2021). Por outro lado, a análise de conteúdo aos relatórios e contas FAMC-CB revela que a entidade não divulgou adequadamente o evento negativo do arresto das obras da coleção, não tendo reconhecido, em nenhum momento, o impacto do arresto das obras de arte, nem divulgado que medidas adotou para minimizar o efeito do risco (apenas há a divulgação do controlo obrigatório que passou a ser feito às obras a pedido do Tribunal). Segundo um artigo do Jornal ECO divulgado em 2019, o revisor oficial de contas da FAMC-CB teve dúvidas no impacto que a ação executiva dos bancos pudesse ter no futuro do museu e expressou essa preocupação numa reserva no relatório de auditoria às contas da instituição em 2018, uma vez que, o Conselho de Administração havia ignorado os riscos que aquela ação pudesse vir a ter no cumprimento da missão do museu (Teixeira, 2019).

Como Lindblom (1993, *in* Deegan, 2014, p.274) refere, uma das táticas que uma entidade pode adotar para gerir a sua legitimidade é através da manipulação da perceção do público, desviando a sua atenção do assunto de interesse para outros, de modo a destacar que foi cumprindo com as expetativas do público, estratégia que parece ter sido a adotada pela FAMC-CB.

Em 2019 começou a registar-se um aumento do nível da divulgação de informação não financeira por parte da FAMC-CB (tal como descrito na secção 5.3.2). Esta situação parece claramente suportar uma estratégia de restaurar a legitimidade da instituição (Deegan *et al.*, 2002; Deegan, 2014; Deegan *et al.*, 2022). O uso de divulgação de informação sobre aspetos positivos e o descorar de aspetos negativos e os riscos para a atividade e sobrevivência da entidade, revela uma estratégia de sobrevivência da organização (Deegan *et al.*, 2002), mas também de manipulação da perceção dos *stakeholders* mais relevantes desviando a sua atenção de aspetos menos positivos para assuntos que demonstrem como a organização tem cumprido as expetativas sociais em várias áreas das suas atividades Lindblom (1993, *in* Deegan, 2014, p.23).

Conclui-se, assim, pelo uso por parte da FAMC-CB da divulgação de informação não financeira como estratégia para restaurar a sua legitimidade perante a comunidade. O relato não financeiro da FAMC-CB acaba por revelar-se distorcido, incompleto, pouco transparente e credível, e dessa forma, não se apresenta como um instrumento de *accountability* para os *stakeholders*.

## 6. Conclusão

Esta dissertação tem como objetivo geral explorar em que medida o RI das ESNL, em particular as Fundações, segue as orientações do IIRC, e se é usado para fins de *accountability*.

Usando como estudo de caso a FAMC-CB, para a concretização do objetivo geral, estabeleceram-se duas questões de investigação,: 1) em que medida o RI da FAMC-CB segue as orientações do IIRC?; 2) como se caracteriza a evolução do RI da FAMC-CB de 2011 a 2021?

Utilizando uma metodologia de estudo de caso, e o recurso à análise de conteúdo feita aos relatórios e contas da FAMC-CB de 2011 a 2021, os principais resultados revelam que o grau de conformidade do relato não financeiro da FAMC-CB com a estrutura de RI do IIRC é relativamente baixo, refletindo um nível de divulgação médio abaixo dos 50%, tendo por base a *checklist* de Stent e Dowler (2015) usada na análise. Ao nível da evolução da divulgação anual de informação não financeira entre 2011 e 2021 esta varia entre 36% e os 47%, sendo que se denota um aumento mais significativo da divulgação nos anos de 2020 e 2021.

A análise efetuada revela a existência de deficiências ao nível do relato não financeiro que comprometeram a capacidade da FAMC-CB prestar contas de forma adequada e transparente perante os *stakeholders*. De forma resumida, como principais limitações do relato destacam-se: 1) a divulgação pouco clara acerca dos seus *stakeholders* principais e da relação com eles estabelecida; 2) a falta de clareza sobre o modelo de negócio e do processo de criação de valor da entidade ao longo do tempo; 3) relato incompleto, limitado e genérico, dificultando uma avaliação completa ao desempenho da entidade; 4) relatórios que enfatizam as informações positivas e minimizam ou ignoram os aspetos negativos, os riscos e os seus impactos.

Apesar da legitimidade alcançada pela FAMC-CB desde a sua criação e ao longo dos anos seguintes, a sua ligação ao universo corporativo de José Berardo e aos casos polémicos relacionados com dívidas avultadas a vários bancos portugueses, pôs em causa a sua legitimidade. O conjunto de eventos negativos desencadeou o arresto das obras da coleção de arte em 2019 e em 2022 a extinção da Fundação.

A análise realizada permite concluir que a FAMC-CB usou o relato não financeiro para promover uma imagem positiva da entidade junto da comunidade, através da divulgação de informação que enfatiza a sua missão cultural e educacional (com uma forte componente

pedagógica e de inclusão social), e da omissão dos aspetos negativos em que a entidade se viu envolvida (e dos riscos associados). Essa situação adensou-se nos anos de 2020 e 2021.

Conclui-se assim, que a FAMC-CB usou o relato não financeiro como um mecanismo para restaurar a sua legitimidade junto da comunidade, acabando dessa forma por manipular a percepção do público, desviando a sua atenção de aspetos negativos para aspetos positivos (Deegan *et al.*, 2002; Deegan, 2014; Deegan *et al.*, 2022). Verificou-se uma maior tendência para transmitir uma imagem favorável da FAMC-CB através do relato não financeiro (Vourvachis *et al.*, 2016).

O relato não financeiro da FAMC-CB revela-se incompleto, pouco transparente e credível, e dessa forma, não se apresenta como um instrumento de *accountability* para os *stakeholders*.

Em termos de limitações deste trabalho, destaca-se o facto de ter sido usado um caso único, e os relatórios e contas como *proxy* do RI. Além disso, a utilização do método de análise de conteúdo tem subjacente alguma subjetividade, pelo que a leitura dos resultados deve ser feita com alguma prudência. Outra limitação está relacionada com o uso da *checklist* Stent e Dowler (2015) como referência para a avaliação da conformidade dos relatórios anuais da FAMC-CB com a estrutura de RI do IIRC, atendendo a alguma subjetividade inerente à mesma, e a que não foram analisados RI mas sim relatórios e contas da FAMC-CB.

Como pista para investigação futura sugere-se a replicação deste estudo a outras entidades do SNL português.

## Referências Bibliográficas

- Accountability (2018). *AA1000 - Accountability principles 2018*.
- Adams, S., & Simnett, R. (2011). Integrated Reporting: An Opportunity for Australia's Not-for-Profit Sector. *Australian Accounting Review*, 21(3), 292–301.
- Aleixo, A. (2014). *Da Economia Social para a Economia Solidária*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa.
- Andrade, A., & Franco, R. (2007). *Economia do conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bandeira, A., Tomé, B., & Meira, D. (2016). O Balanço Social nas Cooperativas Portuguesas. *XVII Encuentro AECA*.
- Basri, H. (2014). Using Qualitative Research in Accounting and Management Studies: Not a New Agenda. *Journal of US-China Public Administration*, 11(10), 831–838.
- Batista, B. (2022). *Sustentabilidade: Análise de divulgação dos indicadores GRI em empresas portuguesas*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).
- Bello, M. (2020). *A economia social e o apoio a famílias com dificuldades financeiras temporárias. Caso de Estudo: Cozinha com alma*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).
- Campos, C. (2014). O Referencial Contabilístico e as Necessidades de Informação dos Dirigentes – O caso das IPSS. *XVI Encuentro AECA*.
- Campos, L. (2021). *Rumo à filantropia estratégica: como medir Impacto Social na FLAD?*. Dissertação de Mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Christensen, R. A., & Ebrahim, A. (2006). How does accountability affect mission? The case of a nonprofit serving immigrants and refugees. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(2), 195–209.
- Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) (2019). *Guia prático da Economia Social*.
- Cooley, A. (2020). Russian news media as a public service actor: exploring the coverage of nonprofit organizations. *Russian Journal of Communication*, 12(2), 84–103.
- Cooper, S., & Owen, D. (2007). Corporate social reporting and stakeholder accountability: The missing link. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 649–667.
- Cooper, D., & Morgan, W. (2008). Case Study Research in Accounting. *American Accounting Association*, 22(2), pp. 159-178.
- Costa, M. (2005). Fazer o bem compensa? Uma reflexão sobre a responsabilidade social empresarial. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 73, 67-89.
- Deegan, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures - a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(2), 282-311.

- Deegan, C. (2014). An overview of legitimacy theory as applied within the social and environmental accounting literature. In J. Bebbington, J. Unerman & B. O'Dwyer (Eds.), *Sustainability Accounting and Accountability* (2a ed, pp. 0-300). London, Routledge.
- De Villiers, C., & Dimes, R. (2022). Critical analysis of the contribution of Integrated Reporting (IR) to sustainability. In C. Adams (Ed.), *Handbook of Accounting and Sustainability* (pp. 1-448). UK, Edward Elgar Publishing Limited.
- Domingues, M. (2016). *O tratamento contabilístico e fiscal das fundações sem fins lucrativos em Portugal*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC).
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.
- Duarte, S. I. O. (2017). *Apoios fiscais às fundações portuguesas*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016). Integrated reporting: A structured literature review. *Accounting Forum*, 40(3), 166–185.
- Ebrahim A. (2016). The many faces of nonprofit accountability. In Renz D. O., Herman R. D. (Eds.), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (pp.102–123). UK, John Wiley & Sons.
- Franco, R., Sokolowski, S., Hairel, E., & Salamon, L. (2005). *O sector não lucrativo português numa perspetiva comparada*. Lisboa, Universidade Católica Portuguesa.
- Franco, R., Lourenço, A., Azevedo, C., Sopas, L., & Fernandes, L. (2021). *O impacto social das Fundações Portuguesas*. Disponível em: <https://cpf.org.pt/noticias/disponivel-o-estudo-de-impacto-social-das-fundacoes-portuguesas/>
- Fundação de Arte Moderna e Contemporânea - Coleção Berardo. (2011). *Relatório e Contas 2011*. Disponível em: [https://pt.museuberardo.pt/sites/default/files/documents/ar\\_2011.pdf](https://pt.museuberardo.pt/sites/default/files/documents/ar_2011.pdf)
- Fundação de Arte Moderna e Contemporânea - Coleção Berardo. (2021). *Relatório e Contas 2021*. Disponível em: [https://pt.museuberardo.pt/sites/default/files/documents/famc-cb\\_relatorio\\_e\\_contas\\_2021.pdf](https://pt.museuberardo.pt/sites/default/files/documents/famc-cb_relatorio_e_contas_2021.pdf)
- Gazzola, P., Ratti, M., & Amelio, S. (2017). CSR and Sustainability Report for Nonprofit Organizations. An Italian Best Practice. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(3), 335-376.
- Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE) (2013). *Olhar para o futuro: uma nova reflexão sobre a responsabilidade social corporativa*. Disponível em: <https://grace.pt/estudo-olhar-para-o-futuro-uma-nova-reflexao-sobre-responsabilidade-social-corporativa-2013/>
- Guimarães, T., Braga, V., Ferreira, M., & Braga, A. (2022). *Benefícios e Barreiras na implementação de práticas de responsabilidade social: uma abordagem qualitativa*. Disponível em: <https://gestin.ipcb.pt/wp-content/uploads/2022/02/2019Gestin18-19art26.pdf>

- Haji, A., & Anifowose, M. (2016). The trend of integrated reporting practice in South Africa: ceremonial or substantive? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(2), 190–224.
- Haller, A., & van Staden, C. (2014). The value-added statement – an appropriate instrument for Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1190–1216.
- Harris, E. E., & Neely, D. (2018). Determinants and Consequences of Nonprofit Transparency. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 36(1), 195-220.
- Herlin, H. (2015). Better Safe Than Sorry: Nonprofit Organizational Legitimacy and Cross-Sector Partnership. *Business & Society*, 54(6), 822-858.
- Hoque, M. E. (2017). Why Company Should Adopt Integrated Reporting? *International Journal of Economics and Financial Issues* Why Company Should Adopt Integrated Reporting? *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(1), 241–248.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2019). *A Economia Social representou 3,0% do VAB em 2016. Conta Satélite da Economia Social 2016*. Disponível em: <https://www.ine.pt>.
- Instituto Nacional de Estatística e Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (INE & CASES) (2020). Inquérito ao Setor da Economia Social 2018. *Coleção de Estudos de Economia Social N.º 12*.
- Integrated Reporting Council (IIRC). (2013a). *Consultation Draft of the International Framework*.
- Integrated Reporting Council (IIRC). (2013b). *The International <IR> Framework*.
- Jones, K. R., & Mucha, L. (2013). Sustainability Assessment and Reporting for Nonprofit Organizations: Accountability “for the Public Good”. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1465–1482.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis an introduction to its Methodology*. London, Sage.
- Lavadinho, F. (2016). *A avaliação do impacto social nas organizações portuguesas de Economia Social e Solidária*. Dissertação de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Lin-Hi, N., Hörisch, J., & Blumberg, I. (2015). Does CSR Matter for Nonprofit Organizations? Testing the Link Between CSR Performance and Trustworthiness in the Nonprofit Versus For-Profit Domain. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1944-1974.
- Lune, H., & Berg, B. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (9a ed.). UK, Pearson.
- Marçal, A., Neumann, M., & Sanches, S. (2022). Relato Integrado e a Geração de Valor: a Semântica do Conceito Fundamental do Relato Integrado. *Revista Organizações & Sociedade*, 29(102), 458–489.
- Martins, J. (2013). *Investigação em Contabilidade de Gestão: Ênfase no estudo de caso*. Estudos do ISCA, 4(5), 1-10.
- Mauro, S. G., Cinquini, L., Simonini, E., & Tenucci, A. (2020). Moving from Social and Sustainability Reporting to Integrated Reporting: Exploring the Potential of Italian Public-Funded Universities' Reports. *Sustainability*, 12(8), 3172.

- Merkel-Davies, D. M., & Brennan, N. M. (2007). Disclosure strategies in corporate narratives: incremental information or impression management? *Journal of Accounting Literature*, 26, 116-196.
- Milne, M. J., & Adler, R. W. (1999). Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 12(2), 237–256.
- Mira, R. (2015). *A avaliação dos impactos sociais através da metodologia SROI - Estudo de caso: Cooperativa Fruta Feia*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão.
- Moraes, Roque. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7-32.
- Moskovicz, A. (2019). Financial Qualitative Research: A Comprehensive Guide for Case Study usage. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(4), 106–116.
- O'Donovan, G. (2000). Legitimacy theory as an explanation for corporate environmental disclosures. Thesis, Faculty of Business and Law, Victoria University of Technology.
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344-371.
- ONU (2015). *Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2020). *Transparency as a Key Element in Accountability in Non-Profit Organizations: A Systematic Literature Review*. *Sustainability*, 12(14), 1-21.
- Plaisance, G. (2021). *Corporate social responsibility in Non-Profit organizations: beyond the evidence*. Working paper, International center of research and information on the public, social and cooperative economy. Disponível em: <https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2021/09/WP2021-02.pdf>
- PwC (2017). *Os desafios das empresas portuguesas na priorização dos ODS e no relato não-financeiro 2017. Estará a sua empresa preparada?* Disponível em: <https://www.pwc.pt/pt/sustentabilidade/ods/pwc-report-ods.pdf>.
- Reis, B. (2017). Os conteúdos em análise – teorias e práticas da análise de conteúdo. In J. Feijó (Ed.), *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais: experiências de pesquisa em contextos moçambicanos* (pp. 205-235). Lisboa, Escolar Editora.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8ª ed.). Harlow, Pearson.
- Silva, R., & Silva, P. (2013). *O contributo dos métodos qualitativos na investigação em contabilidade de gestão*. *Indagatio Didactica*, 5(2), 1047-1063.
- Silvestri, A., & Veltri, S. (2019). Integrated Report: Is it a Strong or Weak Accountability Tool? In *Integrated Reporting*. Springer International Publishing., 169–183.
- Stent, W., & Dowler, T. (2015). Early assessments of the gap between integrated reporting and current corporate reporting. *Meditari Accountancy Research*, 23(1), 92–117.

- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tamvada, M. (2020). Corporate social responsibility and accountability: a new theoretical foundation for regulating CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 5(2), 1-14.
- Tavares, M., & Azevedo, G. (2020). Os desafios de relatórios de sustentabilidade GRI na prossecução dos objetivos de desenvolvimento sustentável. *Revista Contabilista*, 26-30.
- Toepler, S. (2018). Toward a Comparative Understanding of Foundations. *American Behavioral Scientist*, 62(13), 1-16.
- Tomé, M. (2014). *O Relato Integrado e a Responsabilidade Social da Empresa no contexto da economia social*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).
- Unerman, J. (2000). Methodological issues - Reflections on quantification in corporate social reporting content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(5), 667-681.
- Value Reporting Foundation (VRF) (2021). *Transition to integrated reporting: A Guide to getting started. Integrated Reporting Framework*.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Vourvachis, P., Woodward, T., & Woodward, D. (2016). CSR Disclosure in Response to Major Airline Accidents: A Legitimacy-Based Exploration. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), 26-44.
- Waters, R., & Ott, H. (2014). Corporate Social Responsibility and the Nonprofit Sector: Assessing the Thoughts and Practices Across Three Nonprofit Subsectors. *Public Relations Journal*, 8, 1-18.
- Williams, A. P., & Taylor, J. A. (2012). Resolving Accountability Ambiguity in Nonprofit Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 559-580.
- Wu, Y., & Zhou, S. (2022). Do firms practicing integrated reporting engage in less myopic behavior? International evidence on opportunistic earnings management. *Corporate Governance: An International Review*, 30(3), 290-310.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. California, Sage.
- Zittei, M., Politelo, L., & Scarpin, J. (2016). Nível de Evidenciação Contábil de Organizações do Terceiro Setor. *Administração Pública e Gestão Social*, 8(2), 85-99.

## Legislação

- Decreto-Lei n.º 164/2006 de 9 de agosto, que cria a Fundação de Arte Moderna e Contemporânea – Coleção Berardo e aprova os seus estatutos.
- Decreto-Lei n.º 36-A/2011 9 de março, que aprova regime da normalização contabilística para as entidades do sector não lucrativo, entre outras.

Decreto-Lei n.º 89/2017, de 28 de julho, que transpõe a Diretiva 2014/95/EU, no que se refere à divulgação de informações não financeiras e de informações sobre a diversidade por grandes empresas e grupos.

Diretiva 2014/95/EU de 22 de outubro, que altera a Diretiva 2013/34/UE no que se refere à divulgação de informações não financeiras e de informações sobre a diversidade por parte de certas grandes empresas e grupos.

Lei n.º 24/2012 de 9 de julho, que aprova a Lei -Quadro das Fundações e altera o Código Civil, aprovado pelo Decreto -Lei n.º 47 344, de 25 de novembro de 1966.

Lei n.º 30/2013 de 8 de maio, que estabelece as bases gerais do regime jurídico da economia social, bem como as medidas de incentivo à sua atividade em função dos princípios e dos fins que lhe são próprios.

Lei n.º 36/2021, de 14 de junho que aprova a Lei-Quadro do Estatuto de Utilidade Pública.

Lei n.º 67/2021 de 25 de agosto, que altera a Lei-Quadro das Fundações.

## Websites consultados

Agência Lusa. (2021). Estudo: falta informação sobre atividade e impacto social das fundações portuguesas. *Observador*. Notícia retirada de: <https://observador.pt/2021/07/21/estudo-falta-informacao-sobre-atividade-e-impacto-social-das-fundacoes-portuguesas/>, acedido em 23 abril 2023.

Almeida. (2019). Joe Berardo foi uma criação do governo de Sócrates. *Jornal Observador*. Notícia retirada de: <https://observador.pt/opiniao/joe-berardo-foi-uma-criacao-do-governo-de-socrates/>, acedida em 28 maio 2023.

Atalaia. (2021). 2019, o ano em que Berardo foi figura pelos piores motivos. *Jornal de Negócios*. Notícia retirada de: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/2019-o-ano-em-que-berardo-foi-figura-pelos-piores-motivos>, acedida em 28 maio 2023.

Alves, M. (2021). Berardo. Perdas de cerca de mil milhões provocadas à CGD, Novo Banco e BCP na mira do Ministério Público. *Jornal Económico*. Notícia retirada de: <https://jornaleconomico.pt/noticias/berardo-perdas-de-cerca-de-mil-milhoes-provocadas-a-cgd-novo-banco-e-bcp-na-mira-do-ministerio-publico-756181/>, acedida a 29 abril 2023.

Carvalho, H. (2021). De milionário a suspeito de burla. Joe Berardo e uma pergunta para mil milhões de euros - *Renascença. Rádio Renascença*. Notícia retirada de: <https://rr.sapo.pt/especial/pais/2021/06/29/de-milionario-a-suspeito-de-burla-joe-berardo-e-uma-pergunta-para-mil-milhoes-de-euros/244337/#:~:text=Em%202007,%20Joe%20Berardo%20tinha,por%20ficar%20com%20apenas%201%20,> acedida em 29 maio 2023.

Cavaleiro, D. (2022). Fundação que une Berardo ao Estado recebe €3 milhões por ano dos cofres públicos. *Expresso*. Notícia retirada de: <https://expresso.pt/economia/2022-06-04-Fundacao-que-une-Berardo-ao-Estado-recebe-3-milhoes-por-ano-dos-cofres-publicos-f8db449c>, acedida em 30 maio 2023.

- Centro Português de Fundações (CPF). (2023). *Quem somos*. Centro Português de Fundações. Consultado em 1 fevereiro 2023. Disponível em: <https://cpf.org.pt/fundacoes/quem-somos/>, acedida em 22 abril 2023.
- ECO. (2019). Sócrates recusou alterar acordo que favorece Berardo na instalação da sua coleção no CCB. *ECO*. Notícia retirada de: <https://eco.sapo.pt/2019/07/22/socrates-recusou-alterar-acordo-que-favorece-berardo-na-instalacao-da-sua-colecao-no-ccb/>, acedida em 28 maio 2023.
- Global Reporting (2021). *The GRI Standards: The global standards for sustainability reporting*. Consultado em 10 maio 2022. Disponível em: [https://www.globalreporting.org/standards/media/2458/gri\\_standards\\_brochure.pdf](https://www.globalreporting.org/standards/media/2458/gri_standards_brochure.pdf), acedida em 14 maio 2023.
- Global Reporting Initiative. (2022). *GRI 2: Conteúdos Gerais 2021*. Consultado a 15 abril 2023. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>, acedida em 14 maio 2023.
- Horta, B. (2019a). Afinal Berardo tentou mesmo vender quadros mais valiosos por 221 milhões. As revelações da contestação ao arresto das obras. *Jornal Observador*. Notícia retirada de: <https://observador.pt/2019/10/11/afinal-berardo-tentou-mesmo-vender-quadros-mais-valiosos-por-221-milhoes-as-revelacoes-da-contestacao-ao-arresto-das-obras/>, acedida em 28 maio 2023.
- Horta, B. (2019b). O primeiro diretor do Museu Berardo diz que a "boa imagem internacional" continua. *Jornal Observador*. Notícia retirada de: <https://observador.pt/2019/05/30/o-primeiro-diretor-do-museu-berardo-diz-que-a-boua-imagem-internacional-continua/>, acedida em 28 maio 2023.
- Horta.(2022).Mecenas portuguesas afastam-se do Museu Berardo com receio de polémicas e mudança de nome da instituição é uma hipótese. *Jornal Observador*. Notícia retirada de:<https://observador.pt/2022/05/12/mecenas-portuguesas-afastam-se-do-museu-berardo-com-receio-de-polemicas-e-mudanca-de-nome-da-instituicao-e-uma-hipotese/#:~:text=artigo%20C3%A9%20publicado,-,Mecenas%20portuguesas%20afastam%20se%20do%20Museu%20Berardo%20com%20receio%20de,da%20institui%C3%A7%C3%A3o%20C3%A9%20uma%20hip%C3%B3tese&text=Diretora%20da%20institui%C3%A7%C3%A3o%20diz%20que,apoios%20financeiros%20fora%20do%20pa%C3%ADs>, acedida em 29 maio 2023.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2014). *A Estrutura Internacional para o Relatório Integrado*. Consultado em 28 maio 2022. Disponível em: <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portuguese-final-1.pdf>, acedida em 27 abril 2023.
- JN. (2022). Aprovada extinção da Fundação da Coleção Berardo. *Jornal de Notícias*. Notícia retirada de: <https://www.jn.pt/nacional/aprovada-extincao-da-fundacao-da-colecao-berardo-15558165.html/>, acedida em 11 maio 2023.
- Lopes, M., & LUSA. (2016). Museu Berardo vai ter entradas pagas a partir de 2017. *Jornal Observador*. Notícia retirada de: <https://observador.pt/2016/11/23/museu-berardo-vai-ter-entradas-pagas-a-partir-de-2017/>, acedida em 29 maio 2023.

- Lopes. (2021). Uma história de milhões: as aventuras, polémicas, tramas, engenharias financeiras e muitas dívidas de Joe Berardo. *Revista Visão*. Notícia retirada de: <https://visao.sapo.pt/atualidade/economia/2021-06-29-uma-historia-de-milhoes-as-aventuras-polemicas-tramas-engenharias-financeiras-e-muitas-dividas-de-joe-berardo/>, acedida em 29 maio 2023.
- Lusa. (2012). Museu Berardo com 3,4 milhões de visitantes em 6 anos. *Diário de Notícias*. Notícia retirada de: <https://www.dn.pt/artes/artes-plasticas/museu-berardo-com-34-milhoes-de-visitantes-em-6-anos-2711642.html>, acedida em 9 maio 2023.
- Lusa. (2016). Governo vai manter opção de compra da coleção Berardo. *Diário de Notícias*. Notícia retirada de: <https://www.dn.pt/artes/governo-vai-manter-opcao-de-compra-da-colecao-berardo-5511232.html>, acedida em 29 maio 2023.
- Lusa. (2021). Museu Berardo é o único museu português entre os mais visitados do mundo em 2020. *Jornal da Madeira*. Notícia retirada de: [https://www.jm-madeira.pt/palcos/ver/123649/Museu\\_Berardo\\_e\\_o\\_unico\\_museu\\_portugues\\_entre\\_os\\_mais\\_visitados\\_do\\_mundo\\_em\\_2020](https://www.jm-madeira.pt/palcos/ver/123649/Museu_Berardo_e_o_unico_museu_portugues_entre_os_mais_visitados_do_mundo_em_2020), acedido em 21 maio 2023.
- Lusa. (2022). Adão e Silva: Denunciar protocolo protege interesse público da Coleção Berardo. *Jornal Público*. Notícia retirada de: <https://www.publico.pt/2022/05/28/culturaipilon/noticia/adao-silva-denunciar-protocolo-protege-interesse-publico-colecao-berardo-2008062>, acedida em 29 maio 2023.
- Museu Coleção Berardo. (2021). Museu Coleção Berardo atinge os 10 milhões de visitantes. Notícia retirada de: <https://pt.museuberardo.pt/noticias/museu-colecao-berardo-atinge-os-10-milhoes-de-visitantes#:~:text=Museu%20Cole%C3%A7%C3%A3o%20Berardo%20atinge%20os%2010%20milh%C3%B5es%20de%20visitantes&text=Desde%202009%20que%20o%20museu,%2C%202018%2C%202019%2C%202020>, acedido em 25 maio 2023.
- Museu Coleção Berardo. (2023). Educar. Museu Coleção Berardo - Arte Moderna e Contemporânea, Lisboa. <https://pt.museuberardo.pt/educacao/atividades>, acedido 23 maio 2023.
- Mortágua. (2019). Quem fez Joe Berardo?. *Esquerda*. Notícia retirada de: <https://www.esquerda.net/opiniao/quem-fez-joe-berardo/61335>, acedida em 28 maio 2023.
- Patrício, I. (2023). Governo declara "interesse público" na extinção da Fundação Berardo. *Jornal Económico*. Notícia retirada de: <https://jornaleconomico.pt/noticias/governo-declara-interesse-publico-na-extincao-da-fundacaoberardo/#:~:text=Governo%20declara%20“interesse%20público”%20na,público%20na%20execução%20desse%20ato>, acedida em 29 maio 2023.
- Rato, V. (2007). Berardo aceita avaliação da Christie's mas fala em novas condições. *Público*. Notícia retirada de: <https://www.publico.pt/2007/01/24/jornal/berardo-aceita-avaliacao-da-christies-mas-fala-em-novas-condicoes-118023>, acedida em 21 maio 2023.
- Simões. (2019). Caixa: Homem que “enfeitiçou” Berardo “só podia ser José Sócrates”, diz gestor do BCP. *Jornal Económico*. Notícia retirada de:

<https://jornaleconomico.pt/noticias/cpi-a-cgd-o-homem-que-enfeitou-berardo-so-podia-ser-jose-socrates-diz-ex-gestor-do-bcp-455194/>, acedida em 27 maio 2023.

Tavares. (2019). A ascensão e queda de Joe Berardo, o empresário pop. *Diário de Notícias*. Notícia retirada de: <https://www.dn.pt/edicao-do-dia/09-abr-2019/a-ascensao-e-queda-de-joe-berardo-o-empresario-pop-10774810.html>, acedida em 28 maio 2023.

Teixeira, A. (2019). Auditor com dúvidas sobre as contas do Museu Berardo. Comendador ignorou ação dos bancos para executar coleção de arte. *Jornal ECO*. Notícia retirada de: <https://eco.sapo.pt/2019/06/19/auditor-com-duvidas-sobre-as-contas-do-museu-berardo-comendador-ignorou-acao-dos-bancos-para-executar-colecao-de-arte/>, acedido em 28 maio 2023.

The Berardo Collection. (2023). Berardo Museum Collection. Consultado em. Acedido em. <https://www.berardocollection.com/?sid=50004&CID=102&lang=pt>, acedido em 22 maio 2023.

## Apêndice 1 - Tabela de conformidade com as diretrizes do RI

Checklist de Stent e Dowler (2015)															
Elementos de Conteúdo	Ano em análise											Pontuação total para os 11 anos	Pontuação máxima para os 11 anos	% divulgação para os 11 anos	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021				
<b>Visão Geral da Organização e Modelo de Negócios</b>															
Declarações da Missão e Visão	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	22	20%
Valores e Cultura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	0%
Propriedade e estrutura operacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0%
Principais atividades, mercados, produtos e serviços	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	11	11%
Limite de relatório	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0%
Informação quantitativa-chave	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	22	11%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>42</b>	<b>99</b>	<b>42%</b>										
<b>Contexto Operacional</b>															
Contexto legal, comercial, social, ambiental e político	1	1	2	0	3	1	1	1	1	1	3	3	17	55	17%
Riscos e Oportunidades-chave	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	22	22%
Questões materiais/determinação, impacto na criação/preservação de valor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>39</b>	<b>99</b>	<b>39%</b>
<b>Objetivos estratégicos e Estratégias para os alcançar</b>															
Objetivos de curto, médio e longo prazo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	22	13%
Planos de implementação (em relação ao modelo de negócios)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	11	13%
Influência ou resposta do contexto operacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0%
Efeito nos capitais/arranjos de gestão de riscos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	22	13%
Envolvimentos dos <i>Stakeholders</i> na formulação da estratégia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>33</b>	<b>88</b>	<b>38%</b>
<b>Governança</b>															
Estrutura de liderança, diversidade e conjunto de habilidades dos responsáveis pela governança	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	22	13%
Ações tomadas para monitorizar a direção estratégica	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	8	11	9%
Reflexão da cultura e dos valores éticos no uso e nos efeitos nos capitais, relação com os principais <i>Stakeholders</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	22	13%
Políticas e Planos de remuneração	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	22	13%
Supervisão do processo de RI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>41</b>	<b>88</b>	<b>47%</b>
<b>Performance</b>															
KPIs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0%
KRIs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0%
O efeito da organização nos capitais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	0%
Estado das principais relações com as partes interessadas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	22	10%
Fatores externos significativos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	22	10%
Comparação de resultados reais versus meta	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	11	9%
Comparação com benchmarks regionais/setoriais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>32</b>	<b>110</b>	<b>29%</b>										
<b>Perspetivas Futuras</b>															
Expectativas da gestão	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	11	17%
Provável contexto operacional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	11	17%
Incertezas	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	9	11	14%
Riscos reais com consequências extremas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	11	2%
Potenciais implicações	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	11	17%
Principais pressupostos, possíveis riscos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	11	2%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>44</b>	<b>66</b>	<b>67%</b>
<b>Garantia</b>															
Sem garantia/Auditoria obrigatória/Revisão/Auditoria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	33	33%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>33</b>	<b>33%</b>
<b>Soma dos Totais (por ano)</b>	19	22	23	21	23	21	21	20	22	25	25				
<b>Pontuação máxima (por ano)</b>	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53				
<b>Nível de Divulgação por ano</b>	35,8%	41,5%	43,4%	39,6%	43,4%	39,6%	39,6%	37,7%	41,5%	47,2%	47,2%				
<b>Nível médio de Divulgação</b>	<b>41,5%</b>														