



CENSO GIFE 2014



GIFE 20 anos
PELO IMPACTO DO INVESTIMENTO SOCIAL

CENSO GIFE 2014

São Paulo | 2015

Realização



Apoio



Telefônica | vivo

Fundação Telefônica

GIFE

Conselho de governança

Ana Helena de Moraes Vicintin – Instituto Votorantim

Beatriz Azeredo – TV Globo

Beatriz Gerdau Johannpeter (presidente) – Gerdau

Bernadette Coser – Fundação Otacílio Coser

Denis Mizne – Fundação Lemann

Leonardo Gloor – Fundação ArcelorMittal

Marcelo de Camargo Furtado – Instituto Arapyau

Marcos Nisti – Instituto Alana

Maria Alice Setubal – Fundação Tide Setubal

Maria de Lourdes Nunes – Fundação Grupo Boticário

Ricardo Henriques – Instituto Unibanco

Conselho fiscal

Arnaldo Rezende – Fundação FEAC

Cristiano Mello de Almeida – J.P. Morgan

Jefferson Romon – Fundação Bradesco

Secretário-geral Andre Degenszajn

Censo GIFE 2014

Supervisão Andre Degenszajn

Coordenação Iara Rolnik

Parceiro técnico para realização da pesquisa Instituto Paulo Montenegro
(coord. Ana Lúcia d'Império Lima e Fabiana Freitas)

Produção e redação Graziela Santiago

Apoio à redação Mariana Recena Aydos

Desenvolvedor da ferramenta de coleta Netquest

Projeto gráfico Silvia Amstalden

Diagramação Yasmin Klein

Revisão Todotipo Editorial

Impressão Max Editora

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP

G456 GIFE

Censo GIFE 2014/GIFE. Organizadores: Andre Degenszajn e Iara Rolnik. Autores: Ana Carolina Velasco, Ana Letícia Silva, Ana Lucia de Império Lima, Eduardo Szazi, Graziela Santiago, Mariana Moraes, Rafael Oliva e Sergio Andrade.– São Paulo: GIFE, 2015. 160 p.; Il.

ISBN 978-85-88462-26-7

1. Investimento Social Privado. 2. Investimento Social Privado no Brasil. 3. Pesquisa Quantitativa. 4. Responsabilidade Social. 5. Desenvolvimento Social. 6. Filantropia. 7. GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. 8. Empresas. 9. Institutos e Fundações Empresariais. 10. Institutos e Fundações Familiares. 11. Institutos e Fundações Independentes ou Comunitários. 12. Censo. I. Título. II. Degenszajn, Andre. III. Rolnik, Iara. IV. Velasco, Ana Carolina. V. Silva, Ana Letícia. VI. Lima, Ana Lúcia d'Império Lima. VII. Szazi, Eduardo. VIII. Santiago, Graziela. IX. Moraes, Mariana. X. Oliva, Rafael. XI. Andrade, Sergio.

CDU 304

DD 361

Agradecimentos

Agradecemos a toda a equipe do GIFE, em especial: Adriane Coimbra Pereira, Ana Carolina Velasco, Ana Letícia Silva, Mariana Moraes e Marisa Ohashi.

Agradecemos aos autores dos artigos presentes nesta publicação: Ana Carolina Velasco, Ana Letícia Silva, Ana Lúcia d'Império Lima, Eduardo Szazi, Mariana Moraes, Rafael Oliva e Sergio Andrade. Agradecemos a todos os que colaboraram com as reuniões de análise: Alejandra Meraz Velasco (Todos Pela Educação), Andreia Saul (FICAS), Anna Peliano (BISC/Comunitas), Bianca dos Santos (CPJA/FGV Direito), Camila Pereira (Fundação Lemann), Daniel de Bonis (FGV), Daniela Pavan (Instituto C&A), Débora Goldemberg (consultora), Fabiano Angélico (FGV), Felipe Ferri de Barros (FMCSV), Gisela Cordeiro (Instituto Arapyau), Gláucia Barros (Fundação Avina), Ivana Boal (Cenpec), Leila Paiva (União Marista do Brasil), Lígia Battagelo (Instituto Ayrton Senna), Lívia Pagotto (GVces), Luís Fernando Guggenberger (Fundação Telefônica Vivo), Manuel Bonduki (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão), Marcelo Estraviz (Instituto Doar), Margareth Goldemberg (consultora), Nina Valentini (Instituto Arredondar), Rafael Oliva (consultor), Renata Biselli (J.P. Morgan) e Sergio Andrade (Agenda Pública).

Agradecemos à equipe BISC/Comunitas pelo compartilhamento de questões e discussão técnica: Anna Peliano, Gabriela Reis e Patrícia Loyola.

Agradecemos à equipe do Foundation Center: Larry McGill, Jen Bokoff e Steven Lawrence.

Agradecemos a todos os associados do GIFE que se dispuseram a responder ao longo questionário do Censo. Essas informações e o trabalho de cada organização são a alma desta pesquisa.

Agradecemos especialmente aos patrocinadores que tornaram possível a realização deste projeto:



Apresentação


Há no Brasil um desafio estrutural de produzir dados confiáveis sobre a atuação de organizações da sociedade civil. A escassez de informações públicas e acessíveis que possibilitem conhecer quem são e o que fazem as organizações privadas que trabalham pela construção do bem público reforça a importância de iniciativas, ainda que restritas, de produção de dados que nos aproximem desse universo. É nesse sentido que o Censo GIFE vem coletando informações, desde 2001, sobre a sua base de associados. Ainda que não corresponda ao universo total de investidores sociais no país, oferece uma amostra representativa dessas entidades, permitindo construir uma série histórica consistente e de longo prazo que contribua para uma melhor compreensão desse campo.

Ao longo dos anos, o Censo GIFE tem procurado combinar questões centrais que caracterizam as organizações que compõem sua rede de associados com novas perguntas que buscam acompanhar as transformações no seu perfil e estratégias de investimento. Trata-se de um setor dinâmico e heterogêneo, o que oferece uma série de desafios na construção de um único instrumento de pesquisa aplicável a instituições que carregam distinções significativas.

A esse desafio, soma-se a necessidade de manter a série histórica de questões-base e considerar os objetivos do Censo de permitir caracterizar os investidores sociais, monitorar tendências e fazer projeções, conhecer seus projetos, programas e doações. Nessa perspectiva, esta edição da pesquisa se valeu de um processo participativo de revisão do instrumento de coleta com associados e parceiros.

Como um dos resultados da revisão, esta edição apresenta um olhar mais atento às diferenças entre os perfis de investidores – empresas, institutos e fundações empresariais, familiares e independentes ou comunitários – e procurou explorar mais as interações entre os eixos temáticos abordados na pesquisa. O Censo GIFE contou com o maior índice de participação da série, com 113 organizações participantes, o que corresponde a 90% da base associativa no momento da pesquisa.

Nesta edição, a pesquisa procurou evidenciar o conjunto de relações estabelecidas pelos investidores sociais, para além do financiamento a outras organizações da sociedade civil, incluindo parcerias de coinvest-



timento e articulação com políticas públicas. Essa rede de relações contribui de maneira mais direta para compreender as estratégias utilizadas pelos associados do GIFE na realização de suas ações.

Outra dimensão incorporada no Censo GIFE 2014 está relacionada à percepção das organizações sobre a sua própria atuação. Os associados foram convidados a avaliar o seu desempenho em aspectos como governança, avaliação e disposição ao risco e compará-lo à percepção sobre o setor como um todo.

Esta sétima edição do Censo contou com o valioso apoio de instituições parceiras que tornaram possível a realização do projeto. O patrocínio do Santander, da Fundação Telefônica Vivo, do Instituto C&A e Instituto Unibanco foram essenciais nesse sentido. A pesquisa foi realizada em parceria com o Instituto Paulo Montenegro, instituição ligada ao Ibope, que tem colaborado com o Censo desde as últimas edições.

Esta publicação está dividida em duas partes principais: um primeiro bloco que contém artigos assinados e outro que apresenta a descrição e análise dos principais resultados da pesquisa.

A seção de artigos – novidade desta edição do Censo – reúne leituras sobre temas específicos que, com base nos dados coletados, nos convidam a refletir sobre as informações a partir de diferentes perspectivas. Os textos, escritos pela equipe do GIFE e parceiros, pretendem ir além das análises usuais propondo articulação de novos temas e ampliar a capacidade de reflexão sobre os resultados.

O primeiro artigo, *Conselhos no Censo GIFE 2014*, de Eduardo Szazi, faz uma reflexão sobre a presença e o perfil dos conselhos de governança entre os associados respondentes. O texto chama a atenção para as principais conquistas em relação a essa instância de decisão, tais como o fato de que grande parte dos respondentes possui conselhos constituídos e a forte presença de mulheres nos conselhos do setor quando comparada a outros segmentos. Apresenta, ao mesmo tempo, desafios tais como o hermetismo e a pouca presença relativa de conselheiros independentes.

Decompondo as parcerias: doações e investimentos, de Andre Degenszajn, discute a sensível relação entre os investidores sociais e as organizações

da sociedade civil. Ao propor um debate inovador sobre essa questão – que evita reproduzir estereótipos e leituras circunscritas – o artigo põe em questão as implicações do imbricamento entre a predominância do perfil executor de programas na composição da rede GIFE e a forte presença dos arranjos de investimento como estratégia de atuação dos investidores respondentes.

Em *A aposta do investimento social privado na educação*, Ana Lima apresenta uma leitura detalhada e atual sobre o investimento social privado em educação – tradicional foco da grande maioria dos projetos e programas dos investidores respondentes do Censo – caracterizando de forma bastante completa as múltiplas abordagens adotadas e como se materializam em parcerias e em estratégias estruturantes.

Dois textos trazem olhares sobre perspectivas de alinhamento do investimento social: o alinhamento às políticas públicas e aos negócios – que, ao lado da transparência, compõem três agendas estratégicas entre as oito definidas pelo GIFE como foco de sua atuação.

No primeiro caso, Ana Letícia Silva e Sergio Andrade procuram entender como se dá a relação entre o investimento social e as políticas públicas, explorando a percepção compartilhada no setor de que essa relação pode produzir mútua geração de valor. Ponderam, ao mesmo tempo, o fato de que investidores e instituições públicas são atores cujas origens e lógicas de atuação são muito distintas – o que nos incita a discutir sobre as dificuldades e os entraves no aprofundamento dessa relação.

Já o texto *Alinhamento entre investimento social e o negócio: o que o Censo GIFE nos revela*, de Rafael Oliva, traz para o centro da reflexão um assunto que tem forjado a revisitação de muitas das visões e práticas instituídas no setor. O autor explora, ao mesmo tempo, a dimensão simbólica do tema e os seus impactos concretos sobre institutos e fundações e empresas. Nesse processo e de forma articulada com os dados do Censo, apresenta também as oportunidades e riscos desse alinhamento.

Iara Rolnik e Mariana Moraes observam as conexões da transparência com a comunicação entre investidores sociais para discutir a abertura e diálogo no setor. Ressaltam a importância da ampliação da conversa aberta e franca entre investidores e partes interessadas para a construção de sua legitimidade como agentes de transformação social.

Por fim, em *Investimento social familiar: um legado para sociedade e para a família*, Ana Carolina Velasco traça um perfil do investimento social familiar a partir do Censo revelando as características mais marcantes desse

perfil de investidor – tais como motivações, governança, fontes de recursos – que está entre os que mais cresceram na rede de associados nos últimos anos. Para tal, destaca três chaves de leitura: potencial de inovação, de articulação e doação e as articula com as informações coletadas.

A segunda parte da publicação apresenta os principais resultados do Censo a partir de seis seções temáticas.

A primeira traça o perfil da rede GIFE trazendo características dos respondentes em relação ao perfil institucional/tipo de investidor e sua evolução na composição da amostra, a idade média e a natureza jurídica das organizações. Ao final dessa seção o texto se volta à importante descrição e análise dos aspectos financeiros das organizações apresentando o volume de investimento aportado pelos investidores, bem como as principais fontes de recurso.

Em *Governança e gestão* são apresentados aspectos da pesquisa mais relacionados à institucionalidade das organizações, sua estrutura e processos decisórios. Nesse sentido, são abordadas as questões sobre: (i) estruturação e composição dos conselhos de governança, (ii) processos de decisão junto às mantenedoras, incluindo a relação com investimentos não voluntários, e (iii) estrutura operacional das organizações.

A terceira seção descreve e analisa as *Características e estratégias de atuação* adotadas para a realização dos objetivos e missões das organizações, tais como as áreas de investimento (principais temas aos quais os programas se relacionam), as regiões geográficas de atuação, os tipos de ação, beneficiários dos programas, entre outros. Para traçar esse perfil de atuação, destacam-se, sobretudo, as diferenças entre as estratégias voltadas à doação ou ao apoio a organizações da sociedade civil (OSCs) para a realização de projetos sociais e aquelas em que são priorizadas a execução ou operação direta desses programas por parte das organizações investidoras.

Em *Interação com atores e partes interessadas* é explorada a forma como os investidores sociais estabelecem relações com diversos *stakeholders*. A seção apresenta os principais resultados do Censo sobre as relações de parceria, interação e diálogo entre investidores sociais e organizações da sociedade civil, outros investidores (ações de investimento), poder público, empresas mantenedoras (alinhamento entre investimento social e o negócio) e demais partes interessadas.

A quinta seção, *Comunicação, transparência e avaliação: a face pública do investimento social privado* explora a relação entre os aspectos das

formas de avaliação, os meios de comunicação e a transparência das organizações associadas respondentes para compreender sua capacidade de abertura e disposição ao diálogo. Entendendo a inter-relação desses processos, os resultados são apresentados de forma a compor uma leitura sobre a face pública dos investidores, ou seja, de que modo se posicionam diante do público com o qual se relacionam e com a sociedade em geral.

A descrição das análises se encerra com uma seção específica sobre a percepção dos investidores sociais sobre sua atuação. Novidade dessa edição da pesquisa, a última seção apresenta dados que nos permitem compreender como os investidores sociais percebem sua própria atuação em alguns desses campos.

Ao final, o leitor encontra as notas com o detalhamento da metodologia e o índice de gráficos, tabelas e quadros utilizados que facilitam a navegação pelos dados.

Boa leitura!

Sumário

I. Artigos: possíveis leituras sobre os dados do Censo GIFE 2014	12
Conselhos no Censo GIFE 2014.....	14
Decompondo as parcerias: doações e investimentos.....	18
A aposta do investimento social privado na educação.....	26
Alinhamento do investimento social privado às políticas públicas.....	34
Alinhamento entre investimento social e negócio: o que o Censo GIFE nos revela?.....	42
Transparência e comunicação: abertura e diálogo entre investidores sociais.....	50
Investimento social familiar: um legado para a sociedade e para a família.....	58
II. Análise dos resultados	64
II.1. Perfil da rede GIFE.....	66
II.2. Governança e gestão.....	80
II.3. Características e estratégias de atuação.....	91
II.4. Interação com atores e partes interessadas.....	104
II.5. Comunicação, transparência e avaliação: a face pública do Investimento Social Privado.....	121
II.6. Percepção dos investidores sobre sua própria atuação.....	136
II.7. Referências bibliográficas.....	143
III. Apêndice	144
III.1. Notas metodológicas.....	146
III.2. Lista de figuras, gráficos, quadros e tabelas.....	152
III.3. Lista de associados GIFE (nov. 2015) e respondentes do Censo 2014.....	155

Conselhos no Censo GIFE 2014

Eduardo Szazi

O *Guia das melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais* conceitua investimento social como o “repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público”. De outra parte, também define governança como o “sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre Conselho, equipe executiva e demais órgãos de controle” (IBGC; GIFE, 2014).

A justaposição desses conceitos expressa a importância do papel dos conselhos em institutos e fundações privadas: planejar e monitorar o investimento, preservando a reputação da organização e otimizando seu valor social, de forma a garantir-lhe acesso a recursos e longevidade.

O Censo GIFE 2014 reporta que noventa (97%) respondentes têm conselho formalmente constituído, com apenas três organizações indicando que não o têm¹. Dentre as organizações que possuem conselho, a média de membros alcança quase treze pessoas, dos quais 45% são conselheiros internos, 24% externos e 31% independentes², sendo 73% homens e 27% mulheres. Esses números são muito interessantes.

O primeiro aspecto a considerar é a adoção quase unânime do conselho como instância de governança, o que demonstra o reconhecimento de que é necessário separar as dimensões estratégica e operacional, cabendo esta última a executivos (diretores executivos, superintendentes, secretários-gerais). Esse procedimento reflete – e é refletido – no *Guia das melhores práticas de governança*, que recomenda a existência de um conselho com papel eminentemente estratégico e de monitoramento. Não sabemos o que motivou três respondentes a não ter um conselho, mas é certo que, ao agir assim, divergem.

Advogado, sócio de Szazi Bechara Storto Advogados. Bacharel em Direito pela Universidade de São Paulo, especialista em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas e doutor em Direito Internacional pela Leiden University (Holanda). Membro da International Society for Third-Sector Research (Londres) e do Advisory Board do International Center for Not-for-Profit Law (Washington, D.C.). Sócio emérito do GIFE.

O segundo aspecto a notar é a dimensão do conselho. Por ser um órgão colegiado, espera-se que tenha um número de membros aptos a permitir diversidade de opiniões e perspectivas; de outra parte, espera-se que esse número não seja fator indutor de perda de objetividade ou eficiência, com reuniões pouco conclusivas, ou difíceis de ser marcadas por não conciliação de agendas. A média encontrada, de quase treze conselheiros, está acima do recomendado no *Guia das melhores práticas de governança*. Se formos olhar a decomposição dessa média, veremos que as organizações familiares têm cerca de nove conselheiros, composição que aumenta para treze nas organizações empresariais e alcança dezesseis nas independentes ou comunitárias.

Essa progressão parece refletir tanto uma necessidade/interesse de ampliar o diálogo com *stakeholders* (menor nas familiares, maior nas independentes ou comunitárias) como uma necessidade/interesse de acomodar forças políticas. Ou seja, pode ser tanto resultado de forças agindo de dentro para fora (ampliação) como de fora para dentro (acomodação).

Se agregarmos à análise os números de conselheiros independentes, veremos que as organizações empresariais são menos dispostas a admitir conselheiros independentes (19% do total de conselheiros), disposição essa que aumenta nas organizações familiares (42% do total) e consolida-se nas independentes ou comunitárias, nas quais 61% dos conselheiros não têm vínculos com mantenedores.

No *Guia das melhores práticas de governança*, a existência de membros independentes no conselho é apresentada como uma recomendação, já que os dados empíricos, como visto, apontam uma prática ainda não consolidada entre os institutos e fundações empresariais. Todavia, não deixa de ser alvissareiro que eles já são maioria nas organizações independentes e quase a metade nas organizações familiares. Essa constatação poderá agir como indutora da maior abertura dos conselhos das organizações empresariais, aspecto que poderá ser explorado em censos futuros.

O diálogo com stakeholders não se dá, contudo, apenas por meio do conselho. Ainda que o Censo reporte que o conselho é o canal mais comumente utilizado para o diálogo com colaboradores da mantenedora (27% do total), outras formas de diálogo com esse grupo existem, seja por meio de conselhos consultivos (25%), seja por grupos de trabalho ou instâncias informais (23%), o que nos permite inferir que as organizações participantes do Censo têm a preocupação de interagir com seus pares.

Dizemos que a preocupação é de interagir com seus pares porque o diálogo com beneficiários diretos das ações da organização é muito mais baixo. Se, como visto, empregados da mantenedora estão em 27% dos conselhos, os beneficiários estão em apenas 2,7%. Situação semelhante se observa nos conselhos consultivos, nos quais os empregados da mantenedora estão em 23% dos conselhos e os beneficiários, em apenas 1,8%.

Esses dados mostram um elevado hermetismo dos conselhos e suscita maiores reflexões sobre a dimensão da independência dos conselheiros declarados independentes.

É na perspectiva de gênero, contudo, que os dados são mais interessantes, pois quase homogêneos, com as mulheres ocupando entre 26% e 31% das cadeiras, com as organizações familiares na ponta da melhor equidade.

A título de comparação, os dados brasileiros estão um pouco aquém da realidade dos Estados Unidos. De acordo com estudo divulgado em maio de 2015, das 150 maiores organizações sem fins lucrativos de Massachusetts, todas tinham mulheres no conselho, 125 delas tinham pelo menos três mulheres e 21 tinham conselhos majoritariamente femininos, compondo um conjunto de 36% de mulheres nos conselhos de organizações com receita total de US\$ 62,7 bilhões (The Boston Club, 2015).

Ainda que os institutos e as fundações brasileiros apresentem indicadores muito melhores que o observado em outros segmentos – mulheres são 14% do quadro executivo das quinhentas maiores empresas do país (Ethos, 2010) e 10% dos parlamentares da Câmara dos Deputados –, ainda há muito a avançar, como também há que se avançar na reflexão sobre o tema em futura edição do próprio *Guia das melhores práticas de governança*, que sequer aborda o tema da equidade de gênero no conselho.

Referências bibliográficas

- GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE) INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC): . *Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais*. 2. ed. São Paulo: IBGC – GIFE, 2014.
- INSTITUTO ETHOS; IBOPE INTELIGÊNCIA. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas – Pesquisa 2010*. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf>. Acesso em: nov. 2015.
- THE BOSTON CLUB. *Stability isn't progress: The 2015 Census of Women Directors and Chief Executives of Massachusetts' Largest Nonprofit Organizations*. Boston, 2015. Disponível em: <http://www.thebostonclub.com/index.php/download_file/view/552/1/>. Acesso em: nov. 2015.

Notas

1 A pergunta se referia apenas a institutos e fundações e não foi feita para empresas associadas – que respondem sobre a estrutura da área de investimento social e não sobre a organização como um todo. No total são 113 respondentes do Censo, dentre eles, vinte empresas.

2 De acordo com o referido guia, consideram-se conselheiros internos aqueles que fazem parte da estrutura de gestão da organização, como diretores ou funcionários da organização, voluntários. Conselheiros externos são considerados aqueles que não têm vínculo atual com a organização, mas não são independentes, como ex-diretores e ex-funcionários da organização, profissionais que prestam serviços etc. Os conselheiros independentes são aqueles não têm vínculo atual ou nos últimos três anos com a organização, com seus mantenedores, seus funcionários ou parceiros, que não integram nem têm participação relevante em mantenedor da organização; não são nem foram empregados da organização, de seus mantenedores ou subsidiárias; não recebem remuneração nem oferecem serviços para a organização ou sua mantenedora; não são dirigentes ou beneficiários de entidades que recebam recursos financeiros da organização; não são cônjuges ou parentes de nenhuma pessoa que esteja em qualquer das situações acima.

3 O número pode indicar uma má percepção do conceito de cada categoria de conselheiro, ainda que a pergunta do Censo tenha fornecido esses conceitos. Esse fato pode ter contribuído para a sobre-enumeração de conselheiros independentes, sendo possível, ainda, a consideração de conselheiros externos como independentes.

Decompondo as parcerias: doações e investimentos

Andre Degenszajn

As relações entre investidores sociais privados e as organizações da sociedade civil têm sido há anos objeto de reflexão. Esse processo ganhou força no final dos anos 2000, quando se intensificou o movimento de mudança de rumo nas políticas de financiamento da cooperação internacional, tanto privada como governamental, no apoio à sociedade civil no Brasil. No contexto do trabalho do GIFE, esse momento ficou marcado pela construção da Visão 2020, desenvolvida ao longo de 2009 a partir de uma série de consultas e discussões com associados e parceiros, e apresentada publicamente em 2010.

Um dos elementos centrais da Visão 2020 diz respeito à ampliação das estratégias de investimento dos institutos e fundações de maneira a incorporar com maior centralidade o apoio a organizações da sociedade civil. Essa visão estava amparada tanto no argumento da demanda – menos recursos internacionais disponíveis para financiar as organizações – como, simplificando o argumento, na ideia de que há um ganho adicional em termos de construção da democracia em relação aos resultados produzidos pelos projetos. Em outras palavras, apoiar organizações da sociedade civil não seria apenas um meio para produzir bons resultados a partir de intervenções específicas, mas teria um valor em si mesmo, ao fortalecer instituições representativas da sociedade.

A noção de que os investidores sociais privados teriam um papel central no fortalecimento das organizações da sociedade civil (ainda?) não prosperou – ou se desenvolveu em espaços muito limitados. Apesar de haver um reconhecimento, tácito ou explícito, do valor dessas organizações para o desenvolvimento do país, o seu fortalecimento parece passar por outros caminhos, particularmente pela ampliação das doações de pessoas físicas.

É importante reconhecer que a diversidade presente entre os institutos e fundações se reflete também na visão sobre as organizações da sociedade civil. Persistem visões estereotipadas sobre a ineficiência e a baixa

Andre Degenszajn é secretário-geral do GIFE. É bacharel e mestre em Relações Internacionais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Integra o Conselho Diretor da Conectas Direitos Humanos. É membro do Conselho Diretor da Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS) e do Conselho do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa.

confiabilidade das organizações, mas isso não explica um quadro mais complexo de relações. Ainda que algumas instituições tenham buscado desenvolver estratégias inovadoras no trabalho com organizações da sociedade civil – diretamente ou por meio do apoio a fundos intermediários que financiam organizações no campo dos direitos humanos – as exceções apenas reforçam o cenário em que predomina a operação direta de programas (que podem contar ou não com parcerias com organizações da sociedade civil). Essa característica, que vem se mantendo estável na última década, é parte importante do monitoramento feito pelo Censo GIFE.

Com frequência, a experiência da filantropia dos Estados Unidos é tomada como referência universal, mas tem se revelado mais exceção do que regra, quando comparamos com um conjunto mais amplo de países. Para citar apenas uma distinção importante, há nesse país uma segregação mais clara dos papéis desempenhados por fundações (instituições filantrópicas por excelência) e associações civis (*public charities*). A predominância de fundações com patrimônios significativos (*endowments*) contribui para essa separação de funções entre doadores e executores. No Brasil, as figuras de doadores e executores encontram-se arranjadas em diversas composições – e alteram-se com o tempo.

E, mesmo no caso americano, a prática do *grantmaking* também tem sido desafiada por argumentos, ainda que amplamente contestados, que reduzem a estratégia de atuação de grande parte das fundações a “escolher quais organizações apoiar e o quanto dar a elas” (Kramer, 2009). No Brasil, essa visão é por vezes expressa na afirmação de que os investidores não querem *apenas assinar o cheque*, como uma redução do que seria o seu papel na contribuição a causas socioambientais.

Acompanhando as visões que os investidores têm sobre as organizações da sociedade civil, o olhar sobre seu próprio papel influencia de maneira

significativa a relação que estabelecem com outras organizações. O GIFE tem buscado compreender melhor o conjunto de relações que investidores estabelecem com um grupo diverso de organizações – abrindo mão de um esforço excessivo de categorização. Muitas vezes, institutos estabelecem entre si uma relação análoga à de doador e donatário; em outros casos, as parcerias se traduzem melhor como contratos de prestação de serviços. Essas diversas modalidades não se orientam necessariamente pela separação entre doadores e executores. Forçar o uso dessa lente para compreender os modelos de atuação nos afasta de uma leitura mais cuidadosa e atenta da realidade.

Um olhar para a doação a partir do Censo 2014

O Censo GIFE vem monitorando a proporção de doações sobre o montante investido pela sua rede de associados há alguns anos. Em 2009, 19% do recurso total investido pelo conjunto de respondentes da pesquisa foi dedicado a doações. Em 2011, o percentual foi de 29%. Nesta edição da pesquisa, com dados de 2014, o percentual alcançou 25%. Essas variações diante de uma considerável imprecisão do conceito de doação não indicam, necessariamente, uma tendência de queda (ou uma inflexão diante do aumento em 2011). Esse percentual (25%) significa que foram doados, em 2014, R\$ 760 milhões a organizações da sociedade civil. Como referência, o Foundation Center estima que fundações americanas doaram, entre 2010 e 2012 (cumulativo), aproximadamente US\$ 124 milhões para organizações no Brasil (Foundation Center, 2014), volume muito abaixo das doações realizadas por associados do GIFE.

Há recursos significativos de investidores sociais privados brasileiros transferidos a organizações da sociedade civil. A questão central é compreender o perfil dessas doações, as organizações apoiadas e a quais estratégias essas doações respondem. O Censo 2014 traz dados que abrem espaço para algumas reflexões.

A maior parte das organizações investe a partir de uma combinação entre doação a terceiros e execução direta de projetos, ainda que em proporções desiguais. Na análise dos dados, três grupos foram formados¹:

- *Doadores*: organizações que doam mais de 90% dos seus recursos;
- *Executores*: organizações que operam diretamente mais de 90% dos seus recursos;
- *Híbridos*: organizações que investem entre 10% e 90% dos recursos em projetos próprios e doações

Os doadores representam 18% da amostra e investiram 7% dos recursos totais do investimento social em 2014; os executores são 37% e investiram 50% dos recursos; e os híbridos são 45% e investiram 42% dos recursos. O dado importante a ser ressaltado é que apenas 7% do total de recursos é investido por organizações que são predominantemente doadoras. A maior parte do recurso é doado por organizações que também operam diretamente seus projetos, o que reforça a baixa representatividade de instituições que têm a doação como estratégia central de investimento.

Ao considerar o total de recursos incentivados, que em 2014 foi de 16%, e que a maior parte desses recursos é repassado a terceiros (exceção feita às organizações associadas que são proponentes de projetos incentivados), o montante destinado à doação (desvinculado de incentivos fiscais) se reduz substancialmente.

Portanto, algumas observações gerais podem ser feitas:

- As doações não têm aumentado nos últimos anos;
- A doação é, com frequência, uma estratégia complementar de investimento em relação à operação direta, mas em poucos casos é preponderante (18%). Entre os perfis de organização, as empresas são as mais doadoras (50% das empresas dedica mais de 50% do seu orçamento a doações);
- O montante total repassado a organizações é significativo (R\$ 760 milhões), mas conta com uma proporção importante de recursos incentivados (aproximadamente dois terços).

A sobreposição de papéis (doadores e executores) dificulta uma leitura linear dessa relação. Os investidores sociais percebem-se como atores na linha de frente das suas agendas, mesmo quando investem por meio de doações. São raros os casos em que institutos e fundações operam como o doador de *retaguarda*, que fica em segundo plano, fortalecendo a visibilidade e o protagonismo das organizações que apoiam.

Fazedores, captadores e coinvestidores

Os investidores sociais privados são, acima de tudo, *fazedores*. Buscam dar foco à sua atuação, investem em modelos de gestão que ajudam a aumentar sua eficiência e monitorar seus resultados e se utilizam de estratégias diversas para alcançar esses objetivos. São instituições que possuem, seja pelo peso econômico e político de suas mantenedoras, seja pela influência

de seus instituidores, alta capacidade de articular atores que contribuam com a sua atuação. Essa condição os coloca em uma posição de poder importante diante de outras organizações da sociedade civil e amplia, naturalmente, sua capacidade de dar direção estratégica e política às suas visões dentro das diversas agendas em que trabalham.

Essa posição privilegiada aumenta sua responsabilidade no diálogo com outros atores, públicos e privados. Se os financiamentos têm o potencial de direcionar agendas e organizações – afirmação que carrega razoável consenso – atores engajados, com recursos, ampliam exponencialmente essa condição. Nesse sentido, a incorporação radical dos princípios de transparência é fundamental (sobre isso, ver artigo *Transparência e comunicação: abertura e diálogo entre investidores sociais*, nesta publicação). A sociedade deve conhecer, poder contribuir e questionar as estratégias e premissas que fundamentam a atuação de instituições privadas que incidem sobre questões de interesse público – não ser apenas objeto passivo da sua comunicação.

A sobreposição de papéis apontada anteriormente tem sido reforçada por dois movimentos que se intensificaram nos últimos anos, com motivações e efeitos bastante distintos: a sustentabilidade financeira dos institutos e fundações e as iniciativas de coinvestimento.

Há um desafio fundamental de as empresas se perceberem como mantenedoras de instituições filantrópicas e responsáveis pela sua sustentabilidade financeira. O fato de o investimento social privado no Brasil ter se desenvolvido de maneira muito próxima ao movimento de responsabilidade social empresarial faz com que as empresas oscilem, para fundamentar seus investimentos sociais voluntários, entre o princípio filantrópico e uma razão voltada para a própria empresa, mais próxima da lógica empresarial. Essa dualidade tem consequências diversas, mas nesse momento interessa manter o foco na questão dos recursos.

Por vezes, empresas chegam à conclusão de que seus institutos devem ser autossustentáveis. Ou seja, o papel da empresa está fundamentalmente na sua estruturação e na criação das condições para que, após algum tempo, possam “caminhar com as próprias pernas”. Essa visão é muitas vezes amparada pela premissa de que, se o trabalho for bem feito, outros terão interesse em contribuir. Além das implicações de governança e percepção pública, esse movimento desloca naturalmente os institutos para uma posição de captadores, equiparando-os, nesse sentido estrito, a outras organizações da sociedade civil que demandam recursos externos para a sua operação.

Como a sua natureza e trajetória são de investidores sociais privados, ou seja, organizações que possuem recursos próprios e investem em ações de interesse público, acabam tornando-se instituições híbridas, com dificuldade de se afirmarem como organizações da sociedade civil, mas também abandonando a sua característica fundamental de investidor social. Portanto, aquilo que se afirma como uma preocupação legítima em assegurar a continuidade a longo prazo da instituição pode estar minando o propósito central a que se destina o investidor social privado.

Uma tendência importante mapeada pelo Censo 2014 é a recorrência de iniciativas de coinvestimento entre associados. Do total de respondentes, 69% declaram estar envolvidos em arranjos de coinvestimento, seja em projetos de iniciativa própria, de outros investidores ou concedidos conjuntamente. No total, R\$ 32 milhões foram investidos em mais de 100 parcerias envolvendo associados do GIFE – montante que não inclui ações de coinvestimento com outros atores fora da rede. As ações de coinvestimento são mais recorrentes entre os perfis familiares e independentes, mas alcançam uma proporção expressiva também entre empresas e institutos e fundações empresariais. Se considerarmos apenas as organizações predominantemente doadoras, 100% aportam recursos em iniciativas de coinvestimento.

Há uma percepção de que essas parcerias têm aumentado nos últimos anos, apesar de não haver uma série histórica que permita uma comparação. Elas expressam uma sinergia importante entre as instituições, muitas vezes ancorada na premissa de que, ao unir esforços em uma mesma direção, amplia-se o potencial de impacto. Ao conceber iniciativas de maneira articulada, os riscos das intervenções são compartilhados e há um reforço mútuo entre as organizações que favorece o desenvolvimento das iniciativas. Além disso, há ainda um efeito de validação dos projetos por terceiros na medida em que eles são capazes de atrair recursos de outros investidores – que poderiam investir diretamente em projetos próprios, mas optam por coinvestir. Se as organizações da sociedade civil, que dependem da captação de recursos para a realização dos seus projetos, passam por um “teste de mercado” quando precisam convencer um terceiro sobre o mérito do seu projeto para obter financiamento, o coinvestimento também funciona, internamente, como “teste de mercado” autoaplicado entre investidores sociais.

Esse movimento tem provocado também um efeito significativo ao sinalizar que os problemas centrais enfrentados são grandes demais para serem trabalhados isoladamente. Com frequência, essas ações são resultado da construção de uma leitura comum sobre os desafios presentes e

futuros e de um compartilhamento de visão sobre as estratégias a serem empregadas. No campo da educação, alguns exemplos evidenciam essa tendência, como o Conviva Educação, o Prêmio Educador Nota 10, o filme *O começo da vida* ou a mobilização em torno da construção da Base Nacional Comum, todas elas iniciativas que envolvem um protagonismo importante de associados do GIFE, ainda que não estejam limitadas a esse conjunto de atores.

No entanto, ao situar tais parcerias em um contexto mais amplo de relacionamento com organizações da sociedade civil, algumas reflexões merecem atenção.

O aprofundamento dessas parcerias pode levar a uma percepção externa de que os investidores sociais, além de doarem pouco a organizações da sociedade civil, trocam recursos entre si, alternando os papéis de doadores e executores. Se não estiver aberta à incorporação de outras visões e perfis de organização, essa prática tende a um movimento endógeno em um campo que já é percebido como excessivamente voltado para si mesmo. A autossuficiência, atributo que pode potencializar a atuação de investidores sociais, pode se degenerar em arrogância. E, nesse sentido, a percepção pode ser tão importante quanto a realidade.

Outro elemento fundamental está relacionado a um dos atributos centrais do investimento social, que é a sua capacidade de promover inovação. Nesse sentido, há talvez dois movimentos diferentes que o coinvestimento pode fortalecer. Se assumirmos que o compartilhamento de riscos pode reforçar a disposição em assumi-los, essas parcerias podem ser um potencializador de inovação (algo como, “se vamos errar, melhor errar junto e errar grande”). Em outro sentido, os processos de construção de parceria envolvem quase sempre uma composição de interesses, acomodações, negociações e construção de caminhos que ofereçam algum conforto a organizações diferentes que embarcam em uma jornada comum. Esse movimento pode levar a escolhas por caminhos intermediários, mais próximos do que seria o *mainstream* em um determinado campo. Nessa linha, o coinvestimento funcionaria como um inibidor de apostas mais ousadas, resultantes de uma visão ou intenção construídas a partir das características e valores de cada instituição – que pode se traduzir, por exemplo, em investir na capacidade de outros grupos construir soluções que não são vislumbradas pelos próprios investidores sociais.

O contexto mais geral exige novas lentes para compreender as relações entre investidores sociais e as organizações da sociedade civil, já que são atores que exercem, com frequência, papéis distintos daquele que a sua

definição institucional poderia sugerir. Qualificar a compreensão sobre as noções de resultado e impacto, elementos centrais na definição das estratégias de investidores, pode ser um caminho para avançar nesse diálogo. Não devemos assumir que são valores absolutos, mas devem ser objeto de disputa na interação entre atores que buscam provocar transformações em áreas críticas para o desenvolvimento socioambiental do país.

Referências bibliográficas

FOUNDATION CENTER. *US Foundation Funding: Latin America, 2010 to 2012*. 2014. Disponível em <http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/latinamerica_20102012.pdf>. Acesso em: dez. 2015.

KRAMER, Mark. *Catalytic Philanthropy*. Stanford Social Innovation Review, Fall 2009. Disponível em: <http://ssir.org/articles/entry/catalytic_philanthropy>. Acesso em: dez. 2015.

Notas

1 A delimitação desses grupos também foi baseada nas respostas dos associados sobre suas formas e estratégias de atuação, conforme descrição na seção 3 Características e estratégias de atuação" desta publicação.

A aposta do investimento social privado na educação

Ana Lúcia d'Império Lima

A educação tem sido, há vários anos, a área temática com maior participação dos investidores sociais do campo privado no Brasil. De acordo com o Censo GIFE 2014, apenas dezessete (15%) dos 113 associados que participaram do estudo declararam não atuar nessa área.

O desafiador cenário da educação brasileira e a aposta dos investidores sociais nas oportunidades geradas pela educação para o desenvolvimento individual e social, bem como sua potencial contribuição para a redução das desigualdades, estão entre os principais fatores mobilizadores da decisão das 96 organizações que declararam atuar nesse campo.

Apesar da alta prioridade dada pelos investidores sociais privados à educação, sua legitimidade como ator relevante nesse cenário ainda não é unanimemente reconhecida. As iniciativas promovidas por institutos, fundações e empresas, em especial quando vinculadas à educação pública, não raramente enfrentam resistências que limitam sua potencial contribuição.

Muitas vezes essa resistência tem origem em falsos estereótipos sobre as concepções e motivações que levariam o investidor social privado – ainda mais recorrentemente quando vinculado a grupos empresariais – a destinar recursos financeiros e humanos à educação dos “menos favorecidos”.

Por outro lado, a visão do mundo privado por vezes desconhece e subestima a complexidade das questões da esfera pública e tende a propor caminhos pouco aderentes à realidade, que não respeitam a cultura, as práticas e a trajetória de quem atua cotidianamente no enfrentamento dos grandes desafios presentes na educação brasileira.

Produzir conhecimento sobre a atuação dos investidores sociais privados no campo da educação é uma forma de torná-la mais transparente, permitindo melhor compreender e mais claramente caracterizar as múltiplas abordagens adotadas e como essas se materializam em parcerias e em estratégias estruturantes das várias iniciativas em curso. Essa é a proposta

Ana Lúcia é economista. Iniciou sua carreira de pesquisa na Itália e, a partir de 1987, no IBOPE, em São Paulo. Coordenando a área de pesquisa de mídia, ocupou-se da expansão das operações do IBOPE para doze países da América Latina. Atuando desde 2005 como diretora executiva do Instituto Paulo Montenegro (IPM) – entidade sem fins lucrativos apoiada pelas empresas do Grupo IBOPE –, Ana vem unindo sua experiência em pesquisa à vivência no campo do investimento social na produção de conhecimento sobre o setor e na gestão de programas com foco em educação e mobilização social.

deste artigo, ao consolidar informações detalhadas coletadas no Censo GIFE 2014.

No entanto, é bastante difícil generalizar a forma de atuação dos investidores sociais privados na educação, em virtude de sua grande diversidade, a começar pelo volume de investimentos, que varia entre orçamentos de algumas centenas de milhares de reais até programas cujo investimento está na casa das centenas de milhões.

Outra distinção importante se dá entre as 48 organizações (50% das 96 que declararam atuar na área de educação) que têm como estratégia predominante a execução de seus próprios projetos, as 22 (23%) que predominantemente apoiam iniciativas de terceiros e as 26 (27%) que atuam de ambas as maneiras.

Um terceiro critério distingue os 96 respondentes do Censo que incluem a educação entre suas áreas de atuação: enquanto dezenove organizações não têm a educação como foco prioritário de seus principais programas, 77 têm pelo menos um de seus programas com foco prioritário nessa área temática.

Essas 77 organizações são a referência para, a partir das informações fornecidas sobre programas específicos, construir um panorama mais apurado das questões que envolvem a atuação dos investidores sociais privados no campo da educação.

Quase a metade (45%) dos 77 respondentes que têm programas com foco em educação atua na educação regular, enquanto 35% deles promovem atividades extracurriculares. Menos frequentes são as iniciativas que envolvem a educação não regular (20%) e atividades de mobilização e apoio às famílias dos estudantes (19%). É ainda interessante notar que essas organizações costumam atuar em mais de uma modalidade, em uma média de 1,8 modalidade por organização.

Os 77 respondentes que têm pelo menos um programa com foco em educação atuam em média em duas etapas da educação básica: 62 (55%) nas séries finais do ensino fundamental, 58 (51%) nas séries iniciais, e 53 (47%) no ensino médio. Essa proporção se reduz significativamente quando se considera a pré-escola, na qual atuam 25 respondentes (22%), e as creches, com que se envolvem dezoito organizações (16%).

Analisando a atuação dos respondentes que realizam ou apoiam programas com foco em educação dirigidos a públicos mais velhos, identificamos 22 organizações (19%) que atuam na educação profissionalizante e catorze (12%) no ensino técnico. Ações voltadas para o ensino superior e a pós-graduação envolvem respectivamente doze (11%) e cinco (4%) respondentes. A educação de jovens e adultos (EJA) é espaço de atuação para quinze (13%) organizações e a alfabetização de adultos interessa apenas oito (7%) respondentes. Vale ainda registrar que são apenas três (3%) as organizações que têm programas voltados para a educação especial.

As organizações que têm programas com foco específico na área da educação adotam uma ampla gama de linhas de ação, sendo a formação de professores a mais frequente (53%). Em segundo lugar, mas com uma representatividade bem mais baixa, aparecem as oficinas de arte-educação, que são realizadas por 35% dessas organizações. A contribuição para a melhoria da estrutura física das escolas é uma linha de ação menos frequentemente utilizada: 17% disseram instalar bibliotecas, 14% fazem doações de equipamentos, 12% fazem construção, reforma ou manutenção de escolas, e 4% instalam laboratórios de ciências.

Convidados a elencar seus cinco principais programas, as 77 organizações destacaram, em seu conjunto, 137 programas cujo foco principal é a educação. Diferentes dimensões desses programas são descritas a seguir.

Parcerias

Para o investidor social privado que atua no campo da educação, as parcerias com as redes e escolas públicas e com as organizações da sociedade civil (OSCs) que trabalham com crianças, adolescentes e jovens são um elemento essencial desde a concepção dos programas. O acesso a educadores e educandos, bem como o reconhecimento da importância do papel dessas instituições e de seus profissionais, são fatores determinantes para essas parcerias.

Responsável por cerca de 80% das matrículas na educação básica e atendendo cerca de 45 milhões de crianças, adolescentes e jovens, a grande maioria no segmento de “baixa renda”, a escola pública é o foco da maio-

ria das iniciativas desenvolvidas pelos respondentes que implementam ou apoiam programas na área da educação:

- 53% dos programas têm algum tipo de parceria com órgãos da administração pública direta, tais como as secretarias estaduais ou municipais de educação, diretorias regionais de ensino ou mesmo o Ministério da Educação;
- 44% têm parceria direta com escolas e instituições de ensino.

Outro tipo de parceiro frequente são as organizações da sociedade civil: 40% dos programas com foco em educação atuam em parceria com OSCs, organizações comunitárias ou de base, e 25% têm como parceiros outras fundações e institutos do campo privado.

Ainda em relação às OSCs, são menos frequentes nesta área temática as alianças com os movimentos sociais e coletivos ou com associações de moradores (9% em cada caso).

Instituições acadêmicas e indivíduos pesquisadores são parceiros em 23% e 21% dos programas elencados, respectivamente. Caberia questionar se essa proporção não deveria ser mais alta exatamente por tratar-se de organizações que também têm, na educação, sua razão de ser. Essa mesma estranheza se faz presente ao se verificar que são ainda menos frequentes os programas que têm parceria com o Sistema S¹ (4%).

Vale ainda notar que apenas 9% dos 137 programas com foco prioritário em educação não contam com nenhum tipo de parceria.

Beneficiários

Mais da metade (52%) dos programas com foco em educação definem seus beneficiários diretos como sendo as crianças, os adolescentes, os jovens e os adultos educandos que participam das iniciativas realizadas ou apoiadas pelas organizações respondentes do Censo.

Por atenderem prioritariamente crianças e adolescentes em idade escolar, a maior parte dos programas com foco em educação prioriza as faixas etárias de 0 a 11 anos e de 12 a 17 anos (respectivamente, 27% e 31%). Os programas destinados aos jovens entre 18 e 29 anos representam 18% do total, enquanto adultos de 30 a 64 são foco prioritário para 12%, e idosos acima dos 65 anos, para apenas 3%.

Com relação ao perfil sociodemográfico dos beneficiários diretos dos programas com foco em educação aqui analisados, pode-se afirmar que, em

sua grande maioria, os programas atendem universalmente os educandos nos diferentes contextos – escolares ou extraescolares – em que atuam. Com efeito, nenhum dos programas com foco em educação elencados pelos respondentes do Censo GIFE 2014 leva em consideração o gênero dos educandos como critério de participação, apenas dois consideram o fator cor/raça e somente três levam em conta a condição física e mental na definição de seus beneficiários.

Já para 29% dos programas mencionados no Censo, os beneficiários diretos são os profissionais envolvidos em suas iniciativas: professores (20%), gestores escolares (12%), equipes técnicas ou de gestão das secretarias de educação (9%), gestores de organizações sociais (4%), técnicos e educadores sociais ou comunitários (8%), bibliotecários, etc.

Para 5% dos programas com foco em educação, os beneficiários seriam as próprias instituições da administração pública, secretarias de educação, unidades escolares e outras instituições de ensino, uma proporção semelhante (4%) àqueles que consideram as organizações da sociedade civil do campo privado (tais como associações e redes sociais e comunitárias) como os beneficiários diretos das ações. Já 9% dos programas elencados – ações de comunicação, mobilização, *advocacy*, produção de conhecimento e pesquisa, entre outras – consideram seus beneficiários como sendo a sociedade de modo geral.

Distribuição geográfica

Do ponto de vista da distribuição no território nacional dos programas com foco prioritário em educação, 33 (24%) atuam em todo o país, sem distinção. São programas que disponibilizam metodologias, tecnologias ou conteúdos educacionais por meio de diferentes plataformas de comunicação, oferecem prêmios em reconhecimento a escolas, professores ou estudantes de destaque, promovem a produção de conhecimento sobre educação ou ainda asseguram o apoio a organizações que atuam em *advocacy* nesse campo.

Os 104 restantes atuam, em média, em 1,7 região, sendo 88 (85%) no Sudeste, 34 (33%) no Nordeste, 27 (26%) no Sul, quinze (14%) no Norte e doze (12%) no Centro-Oeste. Quando comparada a distribuição geográfica dos programas de educação àquela dos programas de outras áreas temáticas, verifica-se que a região Sul concentra uma maior proporção relativa, enquanto as áreas Norte e Centro-oeste são proporcionalmente menos atendidas.

As estratégias

Uma grande multiplicidade de estratégias – em média, 5,6 das 21 opções elencadas – vem sendo usada na concepção e implementação dos programas realizados ou apoiados pelos respondentes do Censo. O oferecimento de cursos de capacitação e treinamento é a estratégia mais comumente usada: 55% dos programas o fazem, seguido por atendimento direto, promoção de eventos, seminários e palestras e publicações, estratégias usadas por cerca de metade das iniciativas.

Aproximadamente quatro em cada dez programas fazem assessoria técnica, articulação de redes e campanhas de mobilização, enquanto três em dez produzem conhecimento, apoiam produções e formam lideranças.

Monitoramento e avaliação

Em que pese uma possível imprecisão na compreensão dos respondentes com relação às especificidades de cada uma das modalidades de monitoramento e avaliação, os programas com foco prioritário em educação vêm sendo acompanhados com intensidade mais alta do que os das demais áreas temáticas: 84% deles têm monitoramento, 64% têm avaliação de resultado e 24% são objeto de avaliações de impacto.

A ampla disponibilidade de dados públicos no campo da educação parece ter viabilizado a realização de uma etapa de diagnóstico inicial (definição de marco zero ou linha de base), presente em 35% das iniciativas, uma proporção bastante superior àquela encontrada em programas não voltados à educação. Por outro lado, parece faltar investimento na etapa de planejamento, já que a definição *a priori* de um marco de resultados ou matriz de indicadores ou ainda a construção de uma teoria da mudança só foi realizada em 31% dos casos.

Tendências – o futuro imediato

Nada parece indicar mudanças significativas no futuro próximo com relação à prioridade atribuída à área de educação pelos respondentes do Censo. Com efeito, apenas duas organizações (2% dos respondentes) planejam deixar de atuar na área de educação e duas outras pretendem passar a atuar nela. Assim, permanece em 14% a proporção de quem não pretende atuar em educação em 2015-2016. Quanto ao volume de investimentos em ações na área da educação, 42% dos investidores sociais declararam, à época em que foi realizado o Censo GIFE 2014, que pretendem mantê-lo constante, 34% previram aumento de investimen-

tos para suas ações nessa área e 7% planejavam permanecer na área de educação, mas reduzindo seus orçamentos.

Inovação

A introdução de metodologias, práticas e estratégias de gestão inovadoras tem sido apontada como um dos espaços mais adequados para a atuação do investidor social privado, que teria mais liberdade para experimentações, dada sua atuação em menor escala.

Com efeito, nota-se que a inovação vem tendo uma incidência crescente com a incorporação, pelos investidores sociais privados, de alguns temas que parecem estar em fase de expansão e consolidação.

Dentre eles, destacam-se a incorporação de plataformas, ambientes e materiais didáticos interativos, que conta com apoio crescente (passando de 25% dos respondentes que apoiavam esse tipo de proposta em 2014 para 30% no biênio 2015-2016²), a educação integral (que passou de 23% para 27% no mesmo período), o desenvolvimento de habilidades socioemocionais (de 20% para 25%), e a inovação nos modelos de escola e nas práticas pedagógicas (de 22% para 24%).

Nota-se, também, um crescimento significativo de ações que, alinhadas às iniciativas do poder público, procuram envolver a sociedade na implementação de políticas públicas, como a dos planos federal, estaduais e municipais de educação (de 19% para 22%) e o processo de definição e implantação da Base Nacional Comum Curricular, que conta com o envolvimento de 12% dos respondentes no biênio 2015-2016, representando um forte incremento sobre 2014, quando essa proporção era de 8%.

Já a atuação com programas de aceleração de aprendizagem se mostra mais estável (passando de 12% para 13% no período) e as iniciativas relacionadas à formação inicial de docentes mostram um ligeiro decréscimo, passando de 17% para 16% no período.

E com essa projeção de expectativas para um futuro mais imediato, concluímos o panorama da atuação dos investidores sociais privados na área da educação, sintetizando alguns elementos que mais fortemente a caracterizam:

- a ampla diversidade de formas de atuação, com prevalência de programas desenvolvidos pelas próprias organizações;
- a alta incidência de parcerias com as instituições públicas de ensino, em especial dirigidas à formação de educadores;

- a presença significativa dos associados GIFE em iniciativas educacionais extraescolares, especialmente voltadas ao atendimento direto a crianças e adolescentes em idade escolar;
- a produção e difusão de conhecimento sobre educação;
- a adoção de práticas de monitoramento e avaliação, embora possivelmente limitadas pela baixa frequência de um planejamento prévio com adequada definição de objetivos e indicadores;
- a crescente introdução de práticas inovadoras e de novos temas com incidência nas políticas públicas.

Esperando que este artigo tenha contribuído para um melhor entendimento do tema, concluímos afirmando que esses elementos apontam para uma atuação crescentemente amadurecida e qualificada das organizações associadas ao GIFE em sua interação com os desafios educacionais do país. Mas ainda é possível e necessário avançar, a fim de contribuir de maneira mais incisiva para converter em realidade as apostas feitas por todos nós nas potencialidades de uma educação de qualidade para todos os brasileiros.

Notas

1 Termo que define o conjunto de organizações corporativas voltadas ao treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assessoria técnica. São exemplos: Senai, Sesi, Senac, entre outros.

2 Esse dado se refere à pergunta sobre se o investidor pretendia continuar desenvolvendo ou passar a desenvolver a estratégia no biênio 2015-2016.

Alinhamento do investimento social privado às políticas públicas

Ana Letícia Silva e Sergio Andrade

Contexto sobre investimento social privado e políticas públicas

O alinhamento do investimento social privado com políticas públicas é, sem dúvida, uma forte estratégia para implementar a visão de um investimento social com maior impacto, relevância, abrangência e diversidade – talvez a mais efetiva nesse sentido, se pensarmos em gerar resultados nessas quatro dimensões ao mesmo tempo.

Essa constatação se verifica claramente nas estratégias de atuação dos institutos, fundações e empresas associados ao GIFE respondentes do Censo: 86% afirmam ter algum tipo de alinhamento entre suas iniciativas e as políticas públicas. Esse dado fica ainda mais interessante quando consideramos que hoje, e em todos os níveis da federação, lidamos com um conjunto estruturado de políticas públicas, apresentadas, muitas vezes, a partir de estratégias integradas, e se valendo de diversos mecanismos de acompanhamento e avaliação do impacto de sua implementação.

O investimento social privado, nesse cenário, assume um papel relevante como promotor de causas sociais, ambientais e culturais, experimentando elevação de seu potencial de impacto quando realizado de forma articulada com políticas públicas. Observamos em contextos assim avanços de agendas de interesse público, maiores possibilidades de inovação, ampliação de escala e da capacidade de articulação com outros atores públicos. Porém, a conjugação de esforços entre investidores sociais e agentes públicos exige, no caso dos primeiros, uma melhor compreensão dos novos desafios e complexidades que condicionam a produção de políticas públicas no Brasil contemporâneo, tanto do ponto de vista do Estado como por parte da sociedade.

Fenômenos como o crescimento da renda, a urbanização crescente, o aumento da escolaridade e maior acesso à informação, acompanhados

Ana Letícia Silva é graduada em Economia e mestre em Planejamento e Gestão do Território pela UFABC. É gerente de Articulação no GIFE, responsável pelas agendas estratégicas.

Sergio Andrade é mestre em Gestão e Políticas Públicas (FGV/EAESP), Cientista Social pela USP e especialista em Negociações Internacionais pela Unesp. Tem quinze anos de experiência na área governamental e no setor privado. Atualmente é diretor executivo da Agenda Pública e da Escola de Políticas Públicas.

da elevação dos patamares de bem-estar e de qualidade de vida, geram demandas por serviços públicos mais abrangentes e de qualidade. Cidadãos também esperam maior transparência na gestão pública e espaços mais efetivos de participação e controle social. A expectativa é por um Estado mais responsivo e permeável às reivindicações organizadas por canais de participação tradicionais, principalmente de democracia representativa, e por aquelas expressas em novas formas de manifestação de vontades coletivas. Por outro lado, isso tem esbarrado na insuficiência de mobilização da sociedade para uma participação social qualificada e plural, mas também no entendimento incompleto acerca da dinâmica dos governos e da própria política, refletindo em forte desacreditação, o que afeta também suas instituições. Esse parece ser o mal mais sério e se constitui em uma visível ameaça à democracia.

O setor público enfrenta situações novas além dos costumeiros desafios orçamentários e de capacidade da gestão para implementar políticas. O retorno do planejamento e o fortalecimento de políticas mais estruturadas do ponto de vista federal, nas quais se reconhece maior clareza programática (aonde se quer chegar) e maior consistência na execução (adequação entre meios e fins, resultados e indicadores definidos, recursos, contrapartidas e critérios de prestação de contas), têm pressionado estados e municípios, exigindo maior desenvolvimento institucional e articulação com outros atores sociais públicos e privados.

Com isso, tornam-se desafiadoras também a própria coordenação federativa e a lógica de implementação de políticas de forma descentralizada contraposta à rigidez característica da administração pública. Esse novo quadro de organização da ação pública tem requerido ainda maiores capacidades de diálogo social e de articulação intergovernamental e coordenação intragovernamental, na medida em que surgem diferentes instâncias de pactuação federativa e arranjos de implementação interse-

toriais para lidar com temas complexos com característica multidimensional, como o enfrentamento de desigualdades, por exemplo.

Se a construção de programas em parcerias com instâncias da gestão pública e mesmo o desenvolvimento de estratégias de incidência direta nas políticas públicas são um caminho para o investimento social obter impacto e escala, há que se entender como se dá essa relação e qual o potencial de fortalecimento mútuo. Sabemos que o envolvimento dos projetos, programas, ações e intervenções de institutos e fundações do investimento social privado com políticas públicas é bastante comum, mas assume diferentes intensidades e formatos. Há, de todo modo, uma percepção bastante sólida no setor de que essa relação pode produzir geração de valor para as intervenções e ampliação da abrangência e do impacto das políticas públicas e programas. Investidores sociais privados e gestores de políticas públicas são, porém, atores de origens e lógicas de atuação distintas, que também falam línguas e se movimentam em tempos muito diferentes, provocando todo um campo de discussão sobre as dificuldades e entraves ao aprofundamento dessa relação.

Os resultados do Censo GIFE 2014

Ao reconhecer a abrangência e intensificação das práticas que articulam políticas públicas e investimento social privado, o Censo GIFE 2014 aprofundou as perguntas relacionadas a esse alinhamento, buscando entender melhor suas características e oferecer elementos para se pensar em estratégias de fortalecimento e qualificação dessa relação.

Entre as gramáticas que caracterizam esse alinhamento encontramos desde a participação efetiva na formulação e mesmo execução de políticas públicas, passando pelo apoio à gestão e também pelo apoio a organizações da sociedade civil que incidem em políticas públicas.

Em relação aos resultados encontrados no Censo, vemos que muitos investidores sociais também se preocupam em orientar seus programas para públicos aqueles que já sejam beneficiários formais de políticas públicas (64% dos casos), e um pouco menos da metade deles concebe seus programas usando políticas públicas existentes como referencial (46% dos casos).

Entre os investidores sociais com perfil mais doador de recursos para a execução de programas e projetos por outras organizações, o percentual dos que relacionam sua atuação com políticas públicas é bem me-

nor (55%) do que os que têm perfil mais executor de seu investimento (93%). Uma possível explicação para esse dado poderia apontar que os investidores sociais com característica de executores têm também maior domínio sobre a forma como esse investimento se articulará com outros atores, ao passo que aqueles com perfil de doadores compartilham essa decisão com as organizações que recebem tais recursos. Porém, seria necessário investigar a ação dessas organizações observando se a relação com políticas públicas existe também. Se o resultado indicar que as organizações que recebem doações atuam de forma articulada com políticas públicas, probabilidade concreta, teríamos um panorama mais definido.

Sobre as estratégias de atuação dos investidores sociais quando alinhadas com políticas públicas, a pesquisa ofereceu opções de resposta múltipla. Concluiu que em suas estratégias 42% procuram levar em consideração políticas públicas setoriais para a estruturação dos programas e 50% preferem ações de formação e capacitação de gestores. Dentre as diferentes opções também figuram a produção de conhecimento (30%) e a doação de equipamentos e materiais (21%). Por outro lado, a relação de investidores sociais com temas de participação e controle social revela alguma cautela para tratar desses temas; apenas 7% dos pesquisados afirmam fazer controle social de políticas públicas. Já a participação em conselhos ou outros espaços de formação de políticas públicas é realidade para 25% dos respondentes. Esse mesmo cuidado soa contraditório se confrontado com outros dados do Censo GIFE. Por exemplo, 39% declaram ter a influência na formulação de políticas públicas como uma de suas estratégias. Essa incidência aparece também de forma indireta e é realizada por meio de outras organizações que têm essa finalidade (39%). Por último, cabe destacar iniciativas que se propõem a intervir diretamente na ação pública. Nesse caso, 30% se dedicam ao apoio à gestão pública e outros 19% preferem a parceria direta na formulação e execução de políticas. Essa frente merece particular atenção em relação aos modelos e concepções adotados nas parcerias, indicando possíveis aprofundamentos do Censo GIFE nos próximos anos, juntamente com os temas da incidência apontados acima.

Outra referência fundamental que acompanha a relação entre investimento social e política pública identificada pela pesquisa são os territórios ou temas priorizados pelos investidores. Dentre os respondentes, 58% procuram influenciar a construção de políticas públicas nos temas/territórios de sua prioridade e 44% concebem seus programas em parceria com

instâncias da gestão pública que atuam nos temas/territórios. Apesar dessa intenção, apenas 23% dos investidores conseguem ver suas metodologias adotadas como políticas públicas e apenas 35% percebem os órgãos governamentais reconhecendo tecnologias sociais desenvolvidas com recursos de origem privada. As reconhecidas diferenças entre os tempos, expectativas e *modus operandi* surgem aqui. Porém, a solução para o aparente desequilíbrio de expectativas existe. A construção conjunta das ações é requisito fundamental para que as tecnologias criadas fora do ambiente governamental possam ser reconhecidas por este. Conceber e implementar um projeto sob condições controladas e bastante particulares com a expectativa de que se transforme em política pública, ao contrário, fará dele um candidato inadequado.

Tal propósito sugere a construção de espaços de maior diálogo, o que requer flexibilidade ajustes e pactuações, principalmente, por parte de investidores sociais. Isso pode parecer um pouco contundente, mas torna-se mais aceitável quando entendemos que a cultura pública é ritualística e formal, mediada pelo direito administrativo. Nessa tradição, o que não está expressamente autorizado terá maior dificuldade para ser aceito. Além disso, as orientações para a implementação de políticas são determinadas por grandes marcos referenciais que orientam o seu desenvolvimento. O temor à responsabilização e aos resultados incertos fará o gestor preferir o caminho conhecido. Por último, há pelo menos dois tipos de resistência na adoção de possíveis inovações: o apego a soluções reconhecidamente superadas, porém, com resultados conhecidos, e a criação de arranjos de implementação que não levem em conta estratégias de incentivo aos servidores de nível operacional. Em qualquer desses casos, a construção conjunta e dialogada tanto de políticas públicas como de metodologias e tecnologias sociais pode levar a resultados mais efetivos, confortáveis, adequados e sustentáveis.

O grande desafio da articulação multiatores

Olhando para aspectos mais gerais dos arranjos relacionados às principais motivações dos investidores sociais para uma atuação mais próxima das políticas públicas, encontramos a possibilidade de ampliação do alcance dos projetos e das políticas. Grande parte das parcerias se forma no nível municipal. Mesmo que não se conheça bem o que pensam os governos sobre os problemas contidos nessas cooperações, para os parceiros privados os desafios normalmente relatados são: (i) o excesso de burocracia, que interferiria na agilidade de tomada de decisão; (ii) a insuficiência

da capacidade instalada nas prefeituras para planejar e implementar as políticas; (iii) a dificuldade dos entes públicos municipais para acessar os recursos disponíveis para determinadas políticas; e (iv) as descontinuidades nas administrações, causadoras de retrocessos em termos de diálogo e no desenvolvimento dos projetos, gerando muitos desperdícios. Essas percepções são coerentes com alguns padrões de atuação que podemos observar nos dados do Censo GIFE, no qual as principais estratégias de atuação dos investidores sociais estão associadas à capacitação dos gestores públicos e ao apoio à gestão pública.

Há aqui um reconhecimento importante sobre os papéis de cada ator, ou seja, quem formula e executa políticas públicas são os órgãos governamentais e estes precisam ter capacidade institucional para fazê-lo. Fortalecer essa capacidade é reconhecer as diferentes responsabilidades relacionadas à implementação dessas políticas. A construção de capacidades, porém, é um esforço continuado e não se faz com a resolução de problemas pontuais de um município, por exemplo. Afinal, por mais que o parceiro governamental veja atendida uma demanda circunstancial, caso não desenvolva internamente capacidades de resposta, o mesmo problema voltará a se manifestar no futuro. Nesse cenário, não há garantias de que haverá apoio para a solução do problema. Contudo, por questões de legitimidade e de resultado, o excesso de intervenção do investimento social privado sobre as políticas públicas deve ser evitado a qualquer preço.

O panorama não exaustivo dos desafios colocados para a relação entre o investimento social e as políticas públicas nos estimula a refletir sobre quais vetores poderiam funcionar como desatadores desses nós ou minimizar algumas contradições. A perspectiva orientadora é a de se alcançar, com o avanço desse alinhamento, um investimento social mais estruturante, mais capaz de contribuir para a transformação da realidade e, ao mesmo tempo, ampliar a capacidade de diálogo e a implementação das políticas públicas. A palavra-chave e mobilizadora aqui é articulação, entendendo-a como um processo de estabelecimento de conexões mais harmoniosas e equilibradas, que também reflitam as movimentações típicas de uma relação que é política e não apenas técnica. Essa articulação pressupõe diálogo e precisa ser ativa e ativadora; vai muito além do alinhamento, exigindo também mais esforços.

A consideração desses vetores tem a capacidade de induzir movimentos e arranjos de colaboração mais virtuosos, ou seja, aqueles em que preva-

lecem as relações de ganha-ganha e que são oportunos para promover e qualificar essa articulação:

- Participação, representação e controle social. Proporcionam maior aderência das políticas públicas ao território, ampliando também as possibilidades de o investimento social ser mais assertivo e estar em diálogo com as demandas reais.
- Planejamento e visão de longo prazo para estruturação das políticas públicas e do investimento social. Aqui é fundamental aproveitar o momento de chegadas das empresas nos territórios, planejando junto para alcançar impactos sustentáveis. Contudo, podem ser resgatados ou introduzidos a qualquer momento.
- Ampliação da capacidade de planejamento, formulação e execução de políticas públicas pelos entes públicos. Fundamental para que o papel intrínseco do governo seja desempenhado.
- Disposição ao diálogo multiautores. Leva a uma maior compreensão mútua dos pontos de vista e responsabilidades. Significa ouvir e não apenas escutar. Requer capacidade de empatia e permite alinhamento de expectativas e propósitos. Favorece possíveis pactuações sobre visões de desenvolvimento e agendas comuns.
- Transparência, compartilhamento de informação e conhecimento. Base da confiança, pois diminui a assimetria de informação. Favorece a participação informada.
- Diálogo com marcos referenciais e construções institucionais já existentes. Políticas são incrementais.
- Fortalecimento das institucionalidades locais. As instituições são a chave do desenvolvimento.
- Desenvolvimento de capacidades locais para participação e qualificação dos espaços públicos. Diferenças de capital social explicam maior ou menor desenvolvimento.

Mesmo que esses pontos careçam de contraponto e até de reflexão mais aprofundada, cabe reforçar nossa aposta na capacidade de articulação entre os atores. Falamos aqui de parceria, de articulação, e isso é movimento contínuo, constante, sempre desafiador do alcance que pode ter um trabalho que envolve responsabilidades compartilhadas pelo e para o desenvolvimento sustentável. Não temos dúvida de que a articulação do investimento social privado com políticas públicas vem se ampliando

e aprofundando seus temas e formas e, com isso, ficando cada vez mais complexa. Querer abordar essa complexidade de maneira séria e propositiva é também desenvolver alternativas de parcerias entre os setores público e privado, reforçando o sentido público dos processos e resultados envolvidos nessas relações e proposições.

Alinhamento entre investimento social e negócio: o que o Censo GIFE nos revela?

Rafael Oliva

Nos últimos anos, o *alinhamento entre investimento social e negócio* tornou-se tema proeminente para os associados do GIFE, sendo cada vez mais percebido como inevitável entre institutos e fundações vinculados ao campo da ação social empresarial.

Essa mobilização certamente não é casual. Ao trazer para o centro da reflexão a relação entre investimento social privado (ISP) e negócio, o assunto tem desestabilizado convenções estabelecidas no setor e impulsionado, para um bom número de instituições, mudanças em suas formas de atuar.

A centralidade do tema se radica, assim, na sua dimensão simbólica e também nos seus impactos concretos – verificados e potenciais – sobre institutos e fundações, empresas, organizações da sociedade civil (OSCs) e pessoas. Nesse contexto, não surpreende a presença de diferentes percepções quanto às suas oportunidades e riscos, combinando manifestações de entusiasmo, incerteza, ceticismo e resistência.

Alinhamento

Os parágrafos acima podem sugerir que os termos desse debate sejam inteiramente claros, como se houvesse um marco conceitual compartilhado. Mas isso não acontece. Dois elementos talvez sejam mais presentes nas elaborações sobre o alinhamento. Ambos, entretanto, são bastante abrangentes, não oferecendo uma delimitação precisa para o fenômeno.

O primeiro é a ideia de que o alinhamento traduz um movimento de aproximação entre ISP e negócios, fazendo nisso um contraponto à visão proposta pelo GIFE nos anos 1990. Essa visão, principal orientação para o ISP até meados dos anos 2000, originou, como se sabe, um padrão de relacionamento entre institutos e fundações e áreas de negócios marcado por pouca proximidade e baixo nível de compartilhamento de decisões e ações¹.

Rafael Oliva é graduado e mestre em Economia pelo Instituto de Economia da Unicamp e doutor em Administração Pública e Governo pela EAESP-FGV. É consultor independente.

Já o segundo elemento aponta para o sentido geral da aproximação entre ISP e negócio. Aqui se destaca o entendimento frequente de que o ISP deve produzir “retorno” para o negócio ou, sua variante, “gerar valor”, formulação que, entre outros efeitos, carrega a expectativa de que o ISP tenha seus impactos de algum modo tangibilizados e percebidos no âmbito corporativo.

O significado atribuído à “geração de valor” não é, porém, uniforme, levando a que a própria noção de “negócio” presente na reflexão sobre o alinhamento assuma distintas conotações e, assim, que a ideia de aproximação seja apreendida de diferentes formas.

De fato, a depender do interlocutor, o significado de “geração de valor” flutua entre o retorno econômico-financeiro vinculado ao desempenho empresarial em seu sentido mais estrito, passando por acepções situadas no plano mais simbólico da reputação e da imagem, e também para outras possibilidades, inclusive o retorno percebido na contribuição potencial do ISP à reflexão estratégica da empresa como um todo².

Reconhecendo a relevância do tema para o setor, o Censo GIFE 2014 passou a propor algumas questões sobre o alinhamento, buscando compreender como se dá a influência dos institutos e fundações nas empresas mantenedoras, e vice-versa, assim como as percepções dos respondentes sobre os riscos e benefícios desse processo³.

Importância das atividades da mantenedora para institutos e fundações

O Censo questionou sobre a forma e a frequência com que as iniciativas de institutos e fundações empresariais “levam em conta as atividades da empresa”. A indagação dá especial atenção à importância da atividade

empresarial na definição de *características-chave* dos projetos desenvolvidos. Dos oito itens abordados, cinco envolvem especificamente essas características⁴.

Não é possível depreender qual é o grau de participação dos representantes das empresas nessas escolhas, tampouco a natureza das iniciativas. Ainda assim, é possível inferir o grau de proximidade entre institutos e fundações e o negócio, já que os aspectos abordados demarcam a base de possibilidades para o alinhamento entre ISP e o negócio a partir das ações realizadas.

Dessa perspectiva, chama a atenção a relativamente baixa consideração das atividades das empresas mantenedoras. Para seis dos oito itens analisados, mais de 60% dos institutos e fundações não consideram as atividades da empresa mantenedora em nenhum momento ou o fazem apenas eventualmente. Ao evidenciar que, para parcela relevante dos respondentes, suas iniciativas estão sob influência reduzida das empresas mantenedoras, o conjunto das respostas mostra o caráter desigual e, em muitos casos, ainda incipiente do alinhamento para o conjunto dos associados empresariais do GIFE.

Isso fica realçado, por exemplo, ao se constatar que aquelas atividades não são, em média, determinantes para o estabelecimento de aspectos definidores como os conteúdos temáticos trabalhados e o público-alvo. Em 48% das organizações, as atividades da empresa mantenedora são consideradas apenas em alguns casos na definição dos conteúdos temáticos, e em 12% das organizações sequer são consideradas. Já em relação à definição do público-alvo, em 28% das organizações as atividades da mantenedora são consideradas apenas ocasionalmente e em 33% não são consideradas. Para a dimensão territorial, que assume, talvez, caráter ainda mais estratégico, o resultado é semelhante: embora seja objeto de maior atenção, é significativo o percentual de instituições que desconsideram as atividades da empresa mantenedora para a definição dos locais de atuação das iniciativas dos institutos e fundações ou fazem uso apenas eventual dessa variável: 42%.

Influência dos institutos e fundações em processos da mantenedora

O Censo também perguntou de que modo os institutos e fundações avaliam a influência de suas práticas e de sua *expertise* nos “procedimentos” e nos “processos operacionais” da empresa mantenedora, abordando dez aspectos distintos. Desses, três se destacam nas respostas.

Primeiro, a autoavaliação em geral positiva da capacidade de incidência de institutos e fundações, uma vez que, para oito dos dez itens, mais de 60% dos respondentes afirmaram ocorrer influência. Patamar em boa medida surpreendente, dado que bastante superior ao observado para a influência exercida pelas atividades da empresa nas iniciativas dos associados, como vimos acima.

Em segundo lugar, chama a atenção a *abrangência* da influência percebida por institutos e fundações, que compreende vários aspectos, envolvendo “princípios e valores” (80% das organizações consideram que influenciam as empresas em relação a seus princípios e valores), aspectos de comunicação (77% das organizações dizem contribuir para a melhoria do diálogo com a comunidade do entorno e 63% dizem influenciar a forma com que a empresa se comunica com o público em geral) e programas voltados aos colaboradores (63% das organizações influenciam a implementação de programas voltados aos colaboradores da empresa mantenedora), entre outros itens.

Em terceiro lugar, finalmente, vale notar que nas perguntas que dizem respeito a aspectos mais *operacionais* da atividade empresarial, a percepção de influência alcança níveis consideravelmente menores: 28% dos institutos e fundações dizem influenciar os processos produtivos e 45% os procedimentos adotados com fornecedores e clientes.

Esse último resultado leva a duas observações: de um lado, o sentido geral do alinhamento ainda parece estar associado principalmente a dimensões simbólicas e de relacionamento e menos ao que poderia ser reconhecido como o *core business* do negócio.

De outro, soa intrigante que a elevada capacidade de influência no plano dos valores e no controle de externalidades negativas, autoatribuída pelos institutos e fundações, não se converta em capacidade de influência também em aspectos operacionais. Isso indica, talvez, um entendimento impreciso da primeira indagação ou, ainda, uma possível fratura entre o nível discursivo e a sua efetivação nos processos e procedimentos ligados à produção.

Incerteza e otimismo

Em relação às *implicações* do alinhamento, o Censo GIFE 2014 abordou 25 possíveis hipóteses sobre os riscos e os benefícios do alinhamento⁵, para as quais as organizações podiam concordar totalmente, parcialmente ou discordar, o que possibilitou uma boa leitura das *expectativas* e *inquietações* existentes no setor em relação ao processo.

De saída, dois aspectos devem ser destacados com base nos resultados apurados pelo Censo. Primeiro, a presença de um grau elevado de *incerteza* em relação aos possíveis desdobramentos do alinhamento. Há, é certo, temas em que as dúvidas são menos intensas, como se verá adiante. Mas, em média, 38% das respostas às 25 perguntas mostram concordância parcial⁶, o que indica não haver inteira segurança, entre os institutos e fundações, quanto ao sentido geral do processo.

Assim, ainda que se possa supor que, para um subconjunto de instituições, os caminhos do alinhamento estejam mais consolidados – e, desse modo, as expectativas em relação a ele estabilizadas –, para o conjunto dos respondentes do Censo não é essa a situação predominante.

Além da incerteza, é possível identificar, em segundo lugar, uma *inclinação otimista*, sobressaindo a identificação de benefícios em comparação com as perdas e riscos associados ao alinhamento. Isto é, ainda que modulado por graus não irrelevantes de incerteza, há indicações fortes de que vai se conformando um *ethos* favorável a uma maior integração entre ISP e o negócio.

Em média, o nível de *concordância total* com os possíveis benefícios percebidos do alinhamento é de 44%, bastante superior ao observado para os riscos, de cerca de 13%. E, confirmando esse viés, o nível de *discordância* quanto aos riscos é quase cinco vezes o observado em relação aos benefícios, o que mostra que os associados se sentem muito mais seguros na identificação de ganhos do que na visualização de possíveis perdas.

Principais benefícios

Entre os benefícios apontados, três expectativas apresentam índices mais elevados de concordância plena: a de que o alinhamento contribuirá para uma maior adesão dos dirigentes e colaboradores à atuação social da empresa (62%); a de que institutos e fundações poderão assumir novas funções com impactos positivos mais fortes na estratégia de gestão e de responsabilidade social da empresa (62%); e a de que o alinhamento poderá ampliar os benefícios de “mão dupla” (58%).

A primeira admite duas interpretações. Ela indica a esperança de que o alinhamento proporcione maior visibilidade ao ISP, da qual se originaria um maior conhecimento e interesse de dirigentes e colaboradores pela “área social”. Mas também que o diálogo com interesses e objetivos da empresa poderia promover maior adesão. Misturam-se, assim, a confiança de que a aproximação gerará reconhecimento do trabalho já de-

envolvido e a compreensão de que a adequação do ISP às exigências novas do alinhamento pode favorecer o envolvimento de lideranças e colaboradores. Nos dois casos, a aposta na aproximação assume uma coloração positiva.

A segunda expectativa combina dois elementos relacionados, porém distintos, ao cogitar: (i) a assunção de funções por institutos e fundações na estratégia de gestão e de responsabilidade social, aventando o aumento de sua *capacidade de influência* de dentro da empresa; e (ii) a ampliação dos seus *impactos*, o que aponta para a hipótese de que o alinhamento poderia proporcionar maior efetividade no desenvolvimento dos projetos.

Não há como concluir com certeza se um desses elementos prevaleceu nas respostas, ou se influência e impacto foram percebidos de forma articulada. Todavia, a julgar pelas respostas analisadas no item anterior, é possível que institutos e fundações tenham concedido ênfase à sua capacidade de influência.

A terceira expectativa, por fim, é a de que o alinhamento poderá ampliar os benefícios de mão dupla (ganha-ganha). A interpretação isolada desse resultado não é simples, dado o caráter genérico do enunciado. Aparentemente, contudo, o seu significado principal é demonstrar que a retórica da “geração de valor compartilhado” tem ganhado força dentro do setor como fundamentação para o alinhamento, também contribuindo, talvez, para o fortalecimento do viés otimista a que nos referimos anteriormente.

Riscos percebidos

Como apontado, é baixo o nível geral de convicção dos respondentes em relação aos riscos aventados pelo Censo. Para todas as situações, as discordâncias foram sempre mais elevadas que as concordâncias plenas e, em média, mais frequentes que as concordâncias parciais. Reforça-se aqui a combinação otimismo e incerteza.

Esse resultado, contudo, não deixa de causar surpresa. Em oficinas realizadas pelo GIFE ao longo de 2015 e também em entrevistas com associados feitas no âmbito de estudo sobre o tema⁷, duas preocupações apareceram de modo recorrente.

Primeiro, que o alinhamento restrinja o leque e o perfil dos programas e projetos hoje desenvolvidos. Essa inquietação se expressa no temor de que a abrangência territorial do ISP se limite às áreas em que a empresa atua; no temor de abandono de uma das “premissas atuais” do ISP, a in-

cidência em políticas públicas; e na preocupação de que o alinhamento estreite o espectro temático e de públicos alcançados, notadamente para agendas ligadas ao reconhecimento e à afirmação de direitos.

No Censo GIFE, cinco itens têm relação com esses riscos. Em quatro deles, a concordância total é inferior a 20%⁸, sendo que o tema com menor percentual concerne ao “abandono de causas sociais relevantes que envolvem atividades de risco e/ou de pouca visibilidade” (12%), o que mais se aproxima da agenda de direitos, dimensão frequentemente enfatizada.

Uma segunda fonte frequente de inquietações, por seu turno, corresponde à ideia de que o alinhamento pode levar à “instrumentalização” do ISP pelo negócio, acarretando a sua “perda de legitimidade”. Mas, para o conjunto dos respondentes do Censo, esses temas não provocam grande perturbação, ao contrário. Apenas 3% (dois respondentes) admitiram o risco de instrumentalização, frente a 63% de discordância total.

Se nos ativermos à leitura desses resultados, o que se constata, portanto, é que para a maioria dos associados não há temores expressivos de que o alinhamento venha a produzir rupturas significativas no perfil das ações sociais desenvolvidas, tampouco de que o ISP tenha seu sentido público comprometido.

A observação conjunta dos aspectos abordados acima delinea um quadro em que se destacam três traços. Primeiro, o caráter ainda incipiente do alinhamento para o conjunto dos institutos e fundações empresariais, o que se vê na reduzida importância dada às atividades da mantenedora nas escolhas feitas pela grande maioria dos respondentes ao Censo GIFE 2014. Segundo, a autoimputação, por institutos e fundações, de uma expressiva capacidade de influência sobre a mantenedora, o que se dá sobretudo no plano dos princípios e valores, sem, no entanto, desdobrar-se com a mesma força no nível operacional. E, finalmente, a existência de um grau elevado de incerteza em relação ao alinhamento que, não obstante, é matizada por um viés claramente otimista, sobressaindo a identificação de benefícios em comparação com as perdas percebidas com o desenvolvimento do processo.

Notas

1 É disseminado o entendimento de que, no momento de formulação do conceito, o ISP foi pensado como algo não vinculado à operação empresarial, pretendendo qualificar uma ação voluntária e “desinteressada” das empresas de repactuação de responsabilidades públicas com governos e sociedade.

2 Em outros casos, a demanda por geração de valor chega até mesmo a ser enunciada como um direcionamento aberto, projetando o seu delineamento para um caminho a ser ainda trilhado.

3 As perguntas ligadas ao alinhamento ao negócio foram feitas para empresas, institutos e fundações familiares com envolvimento com as empresas da família e institutos e fundações empresariais, porém, no âmbito deste artigo, serão consideradas somente as respostas de institutos e fundações empresariais.

4 Território, público-alvo, conteúdo temático e parcerias com o poder público e outras organizações.

5 Desse total, doze indagavam sobre benefícios e treze sobre riscos. Os itens seguintes discriminam cada um dos campos. Essas perguntas foram replicadas da pesquisa BISC/2014 com o objetivo de comparar os resultados com as amostras dos respectivos estudos.

6 A resposta “concordo parcialmente” revela a admissão de que o benefício/risco pode ocorrer/existir, mas sem que haja convicção em relação a essa possibilidade.

7 Refiro-me aqui a estudo específico sobre o alinhamento que irá compor o primeiro número da série Temas do Investimento Social Privado. A publicação está em fase de finalização pelo autor e será publicada pelo GIFE no início de 2016.

8 “O alinhamento induz a ações mais focadas enquanto que os problemas sociais demandam soluções multissetoriais” (18%); “O alinhamento induz à realização de atividades com retorno de curto prazo o que nem sempre pode ser alcançado com os programas sociais” (13%); “Com o alinhamento a empresa se torna executora dos investimentos sociais e reduz os recursos transferidos para o apoio das organizações sem fins lucrativos” (12%); “O alinhamento pode levar ao abandono de causas sociais relevantes que envolvem atividades de risco e/ou de pouca visibilidade” (12%). O quinto item seria “Com o alinhamento a empresa restringe sua atuação à área de influência dos negócios” (30%).

Transparência e comunicação: abertura e diálogo entre investidores sociais¹

Iara Rolnik e Mariana Moraes

Relações mais transparentes entre os atores sociais são uma das bases para uma sociedade mais democrática e forte. Em um país como o Brasil, em que a burocracia e a forma como se delineiam as relações público-privadas por vezes favorecem práticas de corrupção, processos que levem à maior transparência nas relações entre os diversos setores da sociedade têm se tornado cada vez mais proeminentes. A presença desse tema na agenda política nacional fica clara a partir da criação de importantes marcos legais – tais como a Lei de Acesso à Informação, a Lei da Transparência, a Lei Anticorrupção, entre outros – que têm ampliado o debate e os mecanismos de acesso à informação e de controle social por parte da sociedade. Além disso, a sociedade civil tem contribuído de forma incisiva para o avanço do tema, dada a presença histórica e crescente de organizações voltadas ao controle social, como a Rede Nossa São Paulo, Meu Rio, Instituto Pólis, entre muitas outras.

Ainda que a maior parte da legislação e das iniciativas recentes esteja voltada a mecanismos de transparência e prestação de contas nas atividades governamentais, no uso dos recursos públicos e nas relações público-privadas, é crescente a demanda para que tais práticas se estendam e se desenvolvam também entre as organizações da sociedade civil (OSCs). Especificamente sobre essas relações, a demanda decorre, principalmente, da fragilidade e dispersão da legislação específica para regular as relações e o repasse de recursos do Estado para as organizações da sociedade civil e, sobretudo, em função do cenário de desconfiança pública relacionado às OSCs brasileiras. São a essas e outras questões que iniciativas como a recente sanção da Lei n. 13.019/2014 – que regulamenta as relações de fomento e colaboração entre organizações da sociedade civil e o Estado – procuram responder e nas quais pretendem incidir.

As organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, ainda que pertencentes ao universo do direito privado, também são suscetíveis ao escrutínio público uma vez que suas ações são voltadas ao interesse

.....

Iara Rolnik é socióloga pela Universidade de São Paulo (USP) e mestre em Demografia pelo Núcleo de Estudos da População (NEPO) da Unicamp. É gerente de Conhecimento do GIFE.

Mariana Moraes é formada em Comunicação Social pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), com pós-graduação em Jornalismo pela Cásper Libero e em Comunicação Digital pela Universidade de Sydney. É gerente de Comunicação do GIFE.

público. Isso se torna ainda mais sensível quando levamos em conta o fato de muitas delas, a depender de seu formato societário, natureza jurídica e tipo de certificação, gozarem de uma série de benefícios de isenção e imunidade fiscal.

No campo sem fins lucrativos, os institutos e as fundações que fazem investimento social privado ocupam hoje uma posição central. Não somente porque muitas dessas organizações são financiadoras de outras, mas, sobretudo, em função de seu importante papel como atores políticos de transformação social. Daí decorre uma enorme responsabilidade perante a sociedade, a necessidade de construção de legitimidade para essa atuação e a importância de fortalecer práticas mais transparentes que reforcem sua credibilidade.

Transparência no investimento social privado: qual a sua relação com a comunicação das organizações?

Uma das principais peculiaridades do campo do investimento social privado é a ambiguidade de sua própria natureza: os institutos e fundações são organizações de direito privado, porém com objetivos, resultados e impactos que devem servir ao interesse público, ao bem comum. Ainda que muitas das organizações possuam benefícios e imunidades fiscais, utilizando, dessa forma, recursos públicos, esse fato não faz com que sejam instituições públicas de fato – o que exigiria um tratamento semelhante ao do setor público em relação à transparência. Muitas organizações nesse campo, ao contrário, reivindicam o seu direito de continuarem privadas e “opacas”.

A questão, no entanto, é que a natureza do trabalho dessas fundações e institutos exige diálogo com um amplo e plural leque de atores sociais. A necessidade de maior transparência se impõe pela demanda da legitimidade e pelas relações estabelecidas com a sociedade, e não pelas exigências legais. Trata-se de uma dinâmica que diz respeito a toda a

sociedade e que coloca o desafio de encontrar maneiras de se comunicar que sejam capazes de tornar as informações mais acessíveis e atraentes.

A transparência é vista, nesse sentido, como a capacidade dessas organizações de publicar e disponibilizar informações importantes para seus principais interlocutores (instituições apoiadas, grupos beneficiários das ações, seus pares, parceiros, fornecedores, conselhos e o próprio Estado) e o público em geral (European Foundation Centre, 2011). Para a Transparência Internacional (TI), “transparência é a característica de governos, empresas, organizações e indivíduos em serem abertos em relação à clara divulgação de informações sobre planos, regras, processos e ações” (Transparency International, s/d – tradução livre). A capacidade de uma organização ser transparente, portanto, deve ir além da publicação de um relatório anual com dados de projetos e informações contábeis, e está relacionada a uma postura e à responsabilidade exercitadas no seu cotidiano de gestão, frente ao seu público interno e externo. Trata-se de cultivar uma cultura de transparência, na qual se reconhece no outro um interlocutor relevante para o próprio aperfeiçoamento do trabalho da organização.

Essa visão sobre transparência se aproxima da prática de *accountability*. Tal conceito é definido por Samuel Paul (1992 apud Ceneviva, 2006) como a capacidade de manter indivíduos e organizações passíveis de serem responsabilizados pelo seu desempenho. Isso envolve noções de responsabilidade (objetiva e subjetiva), controle, transparência, obrigação de prestação de contas e justificativa para as ações que deixaram de ser empreendidas (Pinho e Sacramento, 2011).

A transparência não pode ser vista como um fim em si mesmo, mas como parte de um sistema maior de prestação de contas (Angelico, 2012). Implica, portanto, uma perspectiva relacional que sugere ações de abertura, comunicação e prestação de contas. Ou seja, o compartilhamento de informações, porém com fins de diálogo e relacionamento, de abertura: “Uma fundação transparente é aquela que compartilha, de forma ampla e honesta, o que faz, como faz e a diferença que faz. A transparência se traduz também em uma forma eficaz de prestação de contas para a sociedade e de construção de relacionamentos sólidos entre investidores sociais e suas partes interessadas – beneficiários, governo, mantenedores, outros investidores e organizações da sociedade civil” (Foundation Center, 2014).

É nesse sentido que acreditamos que entender a comunicação e a transparência de forma conjunta permite perceber as relações intrínsecas entre essas duas esferas das organizações. Comunicar é abrir-se e, acreditamos que, compartilhar o que a organização faz e a diferença que faz de forma honesta, acessível e oportuna é torná-la mais transparente.

Grande parte do impulso que a transparência tem recebido nos últimos tempos como elemento proeminente de discussão vem também das mudanças na forma de comunicação. Na era digital, manter-se isolado é quase um desafio a mais. As organizações têm percebido cada vez mais que é preciso reposicionar a comunicação em suas estratégias. Se, historicamente, a área de comunicação era vista como meio, hoje passa a enfrentar o desafio de ser parte integrante das estratégias dos projetos.

Além disso, a comunicação, antes unilateral com os receptores da informação, passa a evitar a relação professoral e de pouco ou nenhum diálogo. Esse tipo de comunicação pouco combina com a era digital, em que a troca e a escuta são elementos fundamentais para engajamento e compartilhamento da informação produzida. O sentido hoje é o de democratizar a comunicação ao máximo, buscando trabalhar outros elementos que a compõem e a facilitam: mais do que a forma de se comunicar, reposicionar a comunicação e torná-la estratégica e entendê-la como instrumento de transformação.

O que o Censo GIFE 2014 trouxe sobre comunicação e transparência

O Censo GIFE 2014 trouxe alguns resultados que contribuem para pensar sobre a conexão e as possibilidades de fortalecimento mútuo entre comunicação e transparência, quando percebidos como faces de uma mesma moeda.

Um primeiro ponto se refere ao tipo de informação que os associados costumam divulgar e para quais públicos. Os resultados mostraram que, de forma geral, quanto mais estratégica é a informação, menos é divulgada de forma pública. Ou seja: 96% dos respondentes divulgam em seus sites ou outros veículos de acesso público informações sobre áreas de atuação, 92% divulgam a missão e visão da organização, 81% sua estratégia de atuação e 80% seus relatórios de atividades. No entanto, apenas 19% publicam o estatuto da organização, um pouco menos da metade dos respondentes (56%) publicam a composição do seu conselho deliberativo, e somente 35% divulgam os resultados das avaliações de projetos/programas (ainda que 50% dos respondentes divulguem esses resultados para públicos específicos).

Mesmo que 77% dos respondentes divulguem o contato da área de comunicação no site, os dados do Censo mostraram pouca divulgação pública de outras informações aparentemente simples como essa ou como a composição da equipe (tornada pública apenas entre 53% dos respondentes), o que pode revelar que, apesar de fáceis de serem

expostas, não são vistas como elementos passíveis de divulgação ou que precisem ser compartilhados. Da mesma forma, informações que ampliariam a visão sobre a forma de operar os projetos das organizações – tais como editais para seleção de projetos, divulgados apenas por 42% dos respondentes, ou os critérios para essa seleção, divulgados publicamente em 45% dos casos – também não ecoam como elementos prioritários para abertura de informações em relação ao público. Quando adentramos na divulgação de elementos igualmente relevantes, considerando a atuação dessas organizações em ações de interesse público, vemos que apenas 57% das organizações tornam públicas suas demonstrações financeiras e 42% os pareceres de auditorias.

Um recorte sobre os perfis das organizações respondentes revela que as maiores, do ponto de vista de orçamento (com investimento de mais de cinquenta milhões de reais), têm maior facilidade para comunicar sobre suas ações: 92% divulgam o relatório de atividades ou balanço social no site (contra 80% da amostra geral) e um número maior divulga as informações contábeis e financeiras (77% contra 57% da amostra geral). Esse dado pode revelar que essas organizações podem ter uma maior estrutura para tal tipo de prática ou talvez sentem mais responsabilidade no compartilhamento de dados em função do volume de recursos.

Em relação ao tipo de institutos e fundações, vemos que as organizações familiares cujos recursos são, em geral, próprios das famílias fundadoras, são as que divulgam menos itens, ainda que estejam entre os investidores que mais compartilhem dados sobre alguns aspectos importantes, tais como a composição do conselho consultivo e o estatuto. Os institutos e as fundações independentes e comunitários, por sua vez, são aqueles que mais divulgam informações publicamente – o fato de dependerem mais fortemente de captação externa pode contribuir para entender as razões para tal. As áreas de investimento social de empresas, por sua vez, possuem um maior número de obrigações legais em relação ao compartilhamento de informações e, talvez por essa razão, também apresentam um “índice” de compartilhamento de dados maior: são campeãs em divulgação das estratégias de atuação, critérios para seleção de projetos apoiados, e contatos com a equipe de comunicação, por exemplo.

Ao lado dos institutos e fundações empresariais, as áreas de investimento social de empresas são também as que costumam fornecer informações sobre sua organização ou sobre a mantenedora para relatórios e indicadores externos. Oitenta por cento de ambos os tipos de associados divulgam informações para alguns desses relatórios, tais como o Global Reporting Initiative (GRI), o Guia Exame de Sustentabilidade ou

os Indicadores Ethos (os mais recorrentes). Talvez até pela inexistência de mecanismos similares aplicáveis a institutos familiares ou mesmo independentes – menos influenciados, em geral, pelas práticas empresariais –, esses dois tipos de organizações são os que menos se submetem a esses modelos de relatório ou sistema de indicadores.

Informando sobre a estrutura institucional de comunicação das organizações, o que ajuda a entender parte dos resultados apresentados, os dados do Censo mostram que apenas 50% dos respondentes têm equipe interna destinada especificamente à comunicação, 33% possuem equipe de comunicação terceirizada contratada diretamente pelo associado respondente e 45% dividem a estrutura de comunicação com a empresa mantenedora. Nesse último caso, ressalta-se o quanto o compartilhamento da estrutura de comunicação com a mantenedora pode prejudicar a comunicação da atuação social da organização, dada a dificuldade de encontrar comunicadores que compreendam o setor e possam evidenciar práticas sem cair em leituras mais restritas como as de cunho assistencialista, por exemplo. Chama a atenção, ainda, que 5% dos respondentes não possuem nenhuma estrutura de comunicação e 3% afirmam não fazer nenhum tipo de ação de comunicação².

Entre os canais de comunicação mais utilizados pelos respondentes, sites, blogs, redes sociais ou outros espaços virtuais abertos são os mais recorrentes (86%), seguidos de boletim on-line ou newsletter (64%) – em geral voltados a públicos específicos ou pré-selecionados – e e-mail marketing (59%). Chama a atenção que 45% dos respondentes também fazem ações de comunicação através de meios de comunicação de massa (TV, rádio, jornais, revistas). O último dado talvez explique porque, quando perguntados sobre o público que procuram atingir com suas ações de comunicação, 74% dos respondentes têm como um de seus públicos-alvo a sociedade em geral.

No entanto, é relevante observar que os beneficiários e parceiros e as redes vinculados aos programas e beneficiários de programas são também alvo das ações de comunicação (citados por 66% e 71% dos respondentes, respectivamente). Mantenedores, acionistas, conselheiros, gestores da mantenedora são alvo de 65% das ações, e colaboradores da mantenedora, de 55% delas. Esses resultados mostram a amplitude, dispersão e heterogeneidade do público-alvo, variando entre um público interno (como é o caso de conselheiros) e a sociedade em geral.

A comunicação parece ser uma área que ainda apresenta uma série de desafios para as organizações: é relevante observar que, quando questionados

sobre a sua autopercepção em relação às ações de comunicação, apenas 13% dos respondentes do Censo acreditam que sua ação pode ser destacada como referência por seus conhecimentos e práticas nesse campo, enquanto 45% acreditam estar prontos para avançar mais, a partir do conhecimento e práticas de outros associados. É interessante observar com atenção que 11% dos respondentes percebem oportunidades de melhoria na sua atuação, mas não priorizam esse aspecto neste momento.

Essas leituras do resultado do Censo parecem mostrar que a associação entre ações voltadas à transparência e aquelas direcionadas à comunicação não parece ser direta. Enquanto a transparência tende a ser vista como divulgação burocrática de relatórios fechados e pouco compreensíveis, a comunicação pública não parece ter como foco estabelecer relação com a abertura de dados. Aparentemente, as organizações não observam que revelar a forma de atuação é ser mais transparente e que esse casamento é também uma forma de legitimação, de fortalecimento público da organização e de diálogo com a sociedade.

Outra questão do Censo voltada a entender a participação de atores e partes interessadas nos processos de decisão – “Em que instâncias os diferentes *stakeholders* estão representados e participam, ainda que apenas com aconselhamentos e sugestões, dos processos decisórios do associado?” – ajuda a evidenciar os significados de abertura das organizações. Seus resultados mostram que quanto mais centrais são as instâncias de decisão, menos as organizações estão dispostas a permitir o diálogo com pessoas fora de seu círculo mais próximo, tais como acionistas das empresas e colaboradores da mantenedora. Ainda que organizações da sociedade civil ou mesmo instituições públicas parceiras possam vir a ser consultadas prioritariamente em grupos de trabalho ou instâncias informais de decisão, os beneficiários diretos das ações, ou mesmo voluntários, estão bastante distantes dos círculos de decisão ou mesmo dos processos de diálogo das organizações.

Para concluir

Este texto procurou mostrar o quanto a abertura dos investidores sociais ainda se apresenta como um grande desafio a ser trabalhado, considerando o caráter público dessas organizações. O desafio, portanto, vai muito além de saber comunicar e ser transparente, mas estar verdadeiramente disposto ao diálogo. Para dialogar é preciso ouvir. Esse tem que ser o fim para aproximar o investimento social de seu sentido público.

Entendemos que a maior transparência por meio da comunicação é capaz de beneficiar, ao mesmo tempo, aqueles que são objeto do investimento

social e os próprios investidores e suas relações com a sociedade como um todo. Isso acontece porque as ações ativas de transparência podem: (i) reforçar a credibilidade dos investidores sociais; (ii) aumentar a confiança pública nessas organizações; (iii) melhorar as relações com mantenedores, parceiros, colaboradores, comunidades, governos e públicos beneficiados pelo investimento social; (iv) facilitar o engajamento e a colaboração para enfrentamento de problemas coletivos; (v) aperfeiçoar a própria atuação; (vi) alimentar toda a comunidade com conhecimento e aprendizagens compartilhadas e melhores práticas entre os investidores sociais.

Nesse sentido, em um ambiente em que predomina a desconfiança e a fragilidade das organizações da sociedade civil, a transparência pode se tornar um grande diferencial das organizações sérias, considerando a credibilidade como um de seus principais valores.

Referências bibliográficas

- ANGELICO, F. *Lei de acesso à informação pública e seus possíveis desdobramentos à accountability democrática no Brasil*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas, 2012.
- CENEVIVA, R. *Accountability: novos fatos e novos argumentos – uma revisão da literatura recente*. Anais do EnAPG, 2006.
- EUROPEAN FOUNDATION CENTRE. Exploring transparency and accountability regulation of public-benefit foundations in Europe. Bruxelas: European Foundation Centre, 2011.
- PINHO, J.A.G.; SACRAMENTO, A.R.S. *Accountability: já podemos traduzi-la para o português?* *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, nov./dec. 2009.
- FOUNDATION CENTER (GRANTCRAFT). *Abertura: desmitificando a transparência de investidores sociais*. GrantCraft/GIFE, 2014.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Anti-corruption glossary. Disponível em: <<https://www.transparency.org/glossary/term/transparency>>. Acesso em: nov. 2015.

Notas

1 Texto inicialmente escrito como documento referência para o Painel GIFE de Transparência (www.gife.org.br/painel-de-transparencia) – iniciativa do GIFE para ampliação dos mecanismos de transparência entre investidores sociais – e adaptado para esta publicação.

2 Entre os respondentes 8% não responderam à questão.

Investimento social familiar: um legado para a sociedade e para a família

Ana Carolina Velasco

As famílias de alto poder aquisitivo no Brasil estão cada vez mais interessadas em estruturar sua forma de contribuir com a sociedade e, com isso, deixar seu legado.

Na rede GIFE, tivemos um aumento na base de investidores familiares em mais de 100% desde 2008, passando de oito para 23 associados que se encaixam nesse perfil. Também tivemos mais espaços de diálogos, que, junto com os dados do Censo GIFE 2014, nos permitem conhecer esse grupo com mais profundidade.

O investimento social familiar ocorre quando uma família, seja um núcleo familiar ou um indivíduo, decide estruturar sua forma de investir no desenvolvimento da sociedade. De acordo com a definição do GIFE, investimento social privado é o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais, de interesse público.

É importante ressaltar que o investimento social familiar não é outra forma de investimento. É apenas uma forma de engajamento e envolvimento de membros de uma família para o desenvolvimento do bem público.

As motivações para estruturar o investimento social familiar são diversas: há o senso de devolução pelo que se conquistou ou herdou, vontade de contribuir para a resolução de problemas sociais, desejo de atuar na busca pela cura de alguma doença que impactou algum membro da família, altruísmo, desejo de dar continuidade a organizações ou atividades iniciadas por antecedentes, ou a vontade de oferecer oportunidades para desfavorecidos em temas sociais, ambientais ou políticos.

O que parece generalizado é a emoção que move os familiares que estão atuando diretamente na área social. Há envolvimento pessoal. Há paixão. Há interesse em continuidade, há gratidão e há o desejo de participar da transformação social do país.

Ana Carolina é formada em Hotelaria, pós-graduada em Marketing e atualmente cursa MBA em Sustentabilidade pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Trabalha no GIFE desde 2007 como gerente de Relacionamento e desde 2012 coordena a articulação dos investidores familiares.

Para definirmos o perfil de uma organização, observamos os aspectos da governança e da origem dos recursos.

São consideradas fundações ou institutos familiares as organizações geridas por membros da família instituidora que também participam de seus processos decisórios por meio da participação em conselhos ou como executivos da instituição. Ou seja: em uma organização familiar é a família que define os rumos da organização e toma as principais decisões.

Os conselhos de governança dos investidores familiares respondentes são compostos, em sua maioria, por membros da família, e quase todos possuem um conselheiro externo, que, embora não seja um familiar, possui vínculo com a família ou com a empresa da família.

De acordo com o *Guia das melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais*, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), é recomendável que o conselho da organização possua conselheiros independentes¹. De acordo com o Censo GIFE 2014, 41% dos conselheiros das organizações familiares são independentes, enquanto organizações empresariais apresentam 19% de conselheiros independentes em seus conselhos. O conselheiro independente não tem vínculo com a família e contribui com sua *expertise* na causa da organização.

Os recursos das organizações familiares são oriundos dos próprios familiares, seja no formato de um fundo patrimonial (*endowment*)² criado com recursos da família, seja no de doações periódicas (regulares ou não) de familiares.

Como fonte de recursos, 53% dos respondentes citou a doação de indivíduos ou da família mantenedora. Para essas organizações, essa fonte representa em média 67% dos orçamentos.

As organizações familiares também procuram criar uma estratégia de sustentabilidade a longo prazo: 37% dos respondentes possuem recursos pró-

prios, que podem ou não proveniente de *endowment*, e essa fonte representa em média 71% do orçamento dessas organizações. Ou seja, além de participarem da governança, também há investimento de recursos próprios ou uma fonte que de alguma forma foi garantida por um familiar.

Quanto à forma de atuação, há outras características que se destacam. As organizações familiares possuem vários potenciais, como:

Potencial de inovação – Por não estarem vinculadas a políticas corporativas de empresas, as organizações familiares possuem mais liberdade para ousar e inovar.

Nota-se também a predisposição para assumir riscos, com destaque para o fato de que 58% declaram alta propensão a assumir riscos em relação ao caráter desafiador da intervenção ou contexto em que estão, e, no mesmo percentual, em relação ao caráter experimental ou inovador do projeto.

Essa liberdade é importante na criação de novas soluções para questões sociais. Há espaço para a tentativa e erro e também para experimentações.

Recentemente, no Global Philanthropy Forum, em Washington, o sr. Tony Blair, ex-primeiro ministro do Reino Unido que atua hoje como investidor social, comentou sobre os limites do governo em criar novos experimentos. De uma perspectiva governamental, há de fato um risco muito grande, considerando a escala de implementação em um país. Dessa forma, ele acredita que criar novas estratégias de atuação social é uma contribuição importante para o setor.

Potencial articulador – O filantropo, além de investir recursos financeiros, investe os dons que o fizeram ter sucesso. Ele participa e exerce influência nos seus pares, articulando uma rede de relacionamentos para promover iniciativas em conjunto ou inspirar novas ações. Identificam sinergias, compartilham experiências entre conhecidos e promovem suas causas.

De acordo com o Censo, 68% dos respondentes familiares em 2014 fizeram coinvestimento, convidando algum outro investidor social para financiar uma iniciativa sua (53%), financiando uma iniciativa de outra organização (37%), aportando recursos para apoio às iniciativas da sociedade civil junto com outros investidores sociais (37%), ou participando ativamente das decisões para a concepção, o desenho e a implementação de uma iniciativa comum com outros investidores sociais (43%).

Há exemplos como o evento de inovação para a educação Transformar, que é realizado pela parceria de três organizações familiares, assim como

a parceria de duas outras organizações familiares para a produção de um filme sobre a causa que as move, entre outras iniciativas.

Potencial de doação – Pelo perfil mais flexível, há a expectativa de que o investidor familiar seja mais *grantmaker*³, fortalecendo organizações e projetos que já existem.

De acordo com a classificação do Censo GIFE 2014, que classifica os investidores de acordo com sua forma de atuação a partir da combinação de duas questões (estratégia de atuação e distribuição das despesas orçamentárias), 21% dos respondentes familiares têm um perfil predominantemente doador, comparado a 7% dos institutos e fundações de origem empresarial.

Em comparação com as empresariais, as organizações familiares têm um perfil mais doador, mas muitas executam seus próprios programas (42%) e algumas possuem um modelo misto de executar projetos e doar recursos (37%). Percebe-se que há uma vontade do familiar de criar alguns projetos próprios para estar mais próximo da estratégia de transformação que pretendem empreender com os institutos ou fundações. Há até um modelo mais participativo de doação, em que o doador se envolve na concepção do projeto – o *shaper*, muito utilizado pelos investidores familiares. Eles acreditam que, dessa forma, agregam *know-how* e técnicas de gestão mais eficazes às organizações para as quais doam recursos, organizações essas que estão trabalhando diretamente nas causas que os mobilizam.

Com o crescente movimento no Brasil pela cultura de doação, há um potencial importante para o fortalecimento e aumento das doações entre os investidores familiares. O crescimento no número de organizações familiares participando de debates sobre investimento social traz visões complementares ao investimento social privado.

Destaco, por fim, um potencial muito importante para a família: possuir um ambiente que oportuniza a reflexão e atuação para o desenvolvimento do bem comum. É onde se fortalecem vínculos e valores da família, engajando as novas gerações a manterem um legado.

É uma oxigenação importante que vem das raízes.

O investimento social familiar é um elo, demonstrando comprometimento da família com a sociedade, e reflete a máxima da solidariedade de que ganha quem recebe e também quem dá.

Referências bibliográficas

- SOTTO-MAIOR, Felipe Linetzky. Endowments no Brasil: a importação de uma estratégia de sustentabilidade. *Revista de Direito do Terceiro Setor (RDTS)*, Belo Horizonte, dez. 2011.
- GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE); INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais*. 2. ed. São Paulo: IBGC e GIFE, 2014.

Notas

1 Conselheiros independentes são entendidos como aqueles que não têm vínculo atual ou nos últimos três anos com a organização, seus mantenedores, e seus funcionários ou parceiros. Por exemplo: não integram nem têm participação relevante no mantenedor da organização; não são nem foram empregados da organização, de seus mantenedores ou subsidiárias; não recebem remuneração nem oferecem serviços para a organização ou sua mantenedora; não são dirigentes ou beneficiários de entidades que recebam recursos financeiros da organização; não são cônjuges ou parentes de qualquer pessoa que esteja em qualquer das situações acima.

2 "*Endowment*: [...] o *endowment* ou Fundo Patrimonial é a parte do patrimônio de uma organização que é segregada do patrimônio operacional e de suas demais reservas (segregação meramente contábil-administrativa ou mesmo em uma personalidade jurídica distinta), com o objetivo de ser mantido na perpetuidade, de maneira que seu poder aquisitivo seja preservado ou expandido ao longo dos anos. O Fundo Patrimonial deve ser mantido investido com o intuito de gerar receita periódica e previsível para custear toda ou parte da missão da organização beneficiária" (SOTTO-MAIOR, 2011).

3 *Grantmaker* é considerado o investidor que opera via doação de recursos financeiros a outras organizações e não executa, portanto, projetos próprios.

II. ANÁLISE DOS RESULTADOS

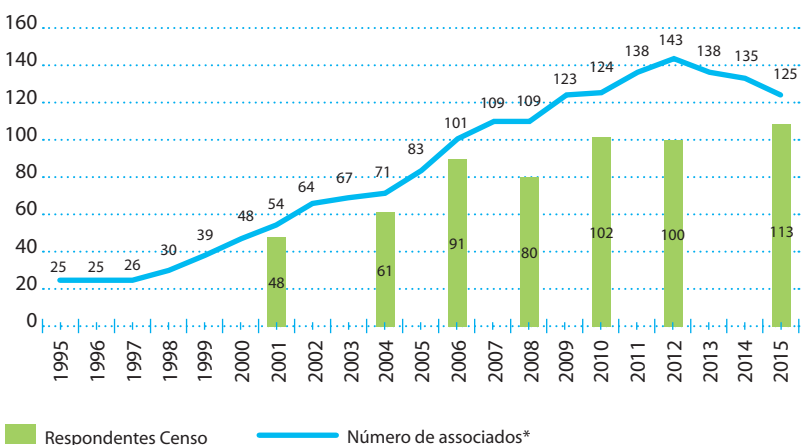
II.1. Perfil da rede GIFE

O GIFE – principal instituição representativa do investimento social privado no Brasil – é uma rede de institutos, fundações e empresas que têm projetos voltados ao interesse público. Refletindo a diversidade de organizações que compõem o campo, o GIFE possui, entre seus associados, organizações heterogêneas do ponto de vista do tipo e volume de investimento, quantidade de funcionários, forma de atuação, personalidade jurídica, entre outros aspectos refletidos na presente descrição dos resultados do Censo GIFE 2014.

Perfil geral dos respondentes

A presente edição do Censo contou com 113 organizações respondentes, o que equivale a 90% da base associativa do GIFE, composta por 125 organizações no período da coleta da pesquisa (maio de 2015). Trata-se de um dos maiores índices de participação de todas as edições do Censo. A maior proporção de respondentes foi também acompanhada de melhor representatividade dos tipos de investidor em relação ao universo de associados.

Gráfico 1. Associados GIFE e respondentes do Censo, 1995-2015



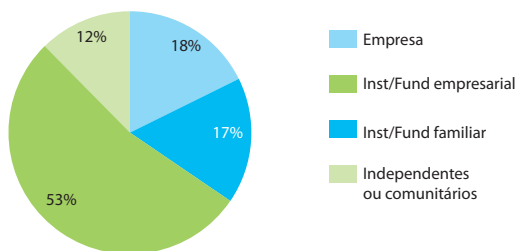
Fonte: GIFE, 2015.

Nota: * Quantidade referente ao período de realização da coleta nos anos em que foi realizado o Censo e ao final do ano nos anos em que não houve coleta.

O Censo GIFE 2014 contou com 90% de participação dos associados e apresentou amostra mais representativa dos diferentes tipos de investidor.

Os associados GIFE podem ser classificados em: empresas¹, institutos e fundações familiares, institutos e fundações empresariais e institutos e fundações independentes ou comunitários. Em comparação com os dois últimos Censos (2009-2010 e 2011-2012), a composição da amostra atual se mostrou mais próxima da composição do universo em relação ao tipo de investidor: os institutos e fundações empresariais representam 53% da amostra; as empresas, 18%; os institutos e fundações familiares, 17%; e os institutos e fundações independentes ou comunitários, com a menor representatividade, 12% (Gráfico 2).

Gráfico 2. Organizações por tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2015.

Tipos de institutos e fundações

Institutos e fundações empresariais: são organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas por uma empresa ou seus acionistas. São geridas por pessoas ligadas à empresa que as mantém.

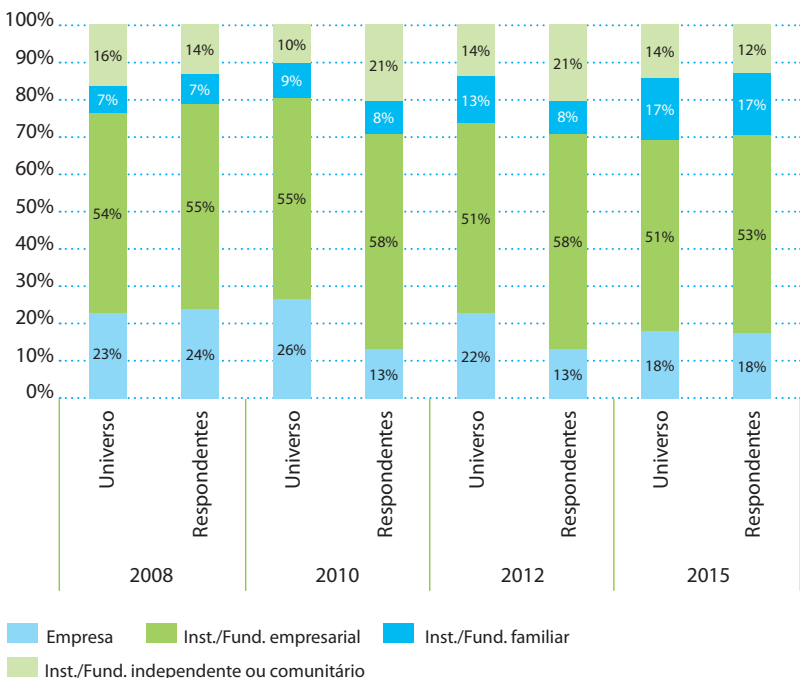
Institutos e fundações familiares: são organizações sem fins lucrativos criadas e mantidas por uma família e geridas, direta ou indiretamente, por seus membros².

Institutos e fundações comunitários: são organizações sem fins lucrativos que reúnem recursos de uma ou mais organizações ou indivíduos, gerando um fundo usado para investimentos em determinada comunidade. Atuam em uma comunidade ou em uma localidade e são geridas por pessoas que se identificam como pertencentes àquela comunidade.

Institutos e fundações independentes: são organizações sem fins lucrativos mantidas geralmente por mais de uma organização ou indivíduo. Sua gestão é independente de seus mantenedores³.

Ao observar a composição histórica do universo de associados, percebe-se aumento significativo no número de institutos e fundações familiares. Se em 2008 eles representavam 7% dos associados, em 2015 passaram a representar 17%, numa escala de mais de 100% de crescimento no período.

Gráfico 3. Associados GIFE e respondentes do Censo por tipo de investidor, 2008-2015



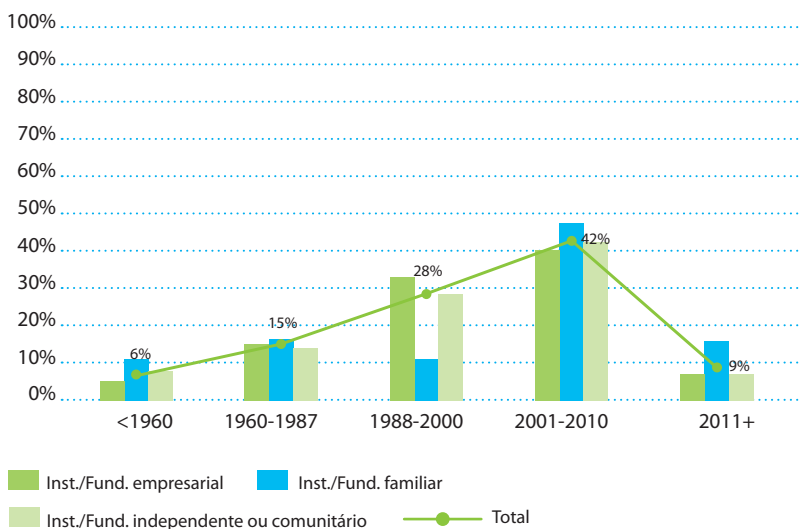
Fonte: GIFE, 2015

Nota: Ano de coleta dos dados.

A média de idade dos institutos e fundações respondentes é de 20 anos⁴. Para possibilitar a comparação com a média de idade das organizações da sociedade civil a partir da Fasfil (2010), que é de 14 anos, foi calculado também o tempo de existência dos respondentes até 2010. Alcançou-se, assim, a idade média de 17 anos, ligeiramente superior à idade das organizações da sociedade civil como um todo, considerando que 45% das organizações tinham mais de 10 anos até 2010. Entre todas

as organizações, os institutos e fundações familiares são os mais jovens – 63% têm menos de 15 anos de fundação – e foram criados, em grande parte, a partir da década de 2000, como pode ser visto no Gráfico 4. Os institutos e fundações empresariais foram fundados de forma mais distribuída ao longo dos anos a partir de 1988 (33% de 1988 a 2000 e 40% de 2001 a 2010). Esse padrão acompanha o período de redemocratização brasileiro, que tem na promulgação da Constituição de 1988 um marco central. Ainda que já existissem institutos e fundações criados anteriormente, é evidente que o setor passa a ganhar corpo nesse momento – o próprio GIFE surge como grupo informal em 1989 e se institui de fato em 1995.

Gráfico 4. Institutos e fundações por ano de criação e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2015.

Q1.4. Qual é o ano da constituição jurídica do associado no Brasil?

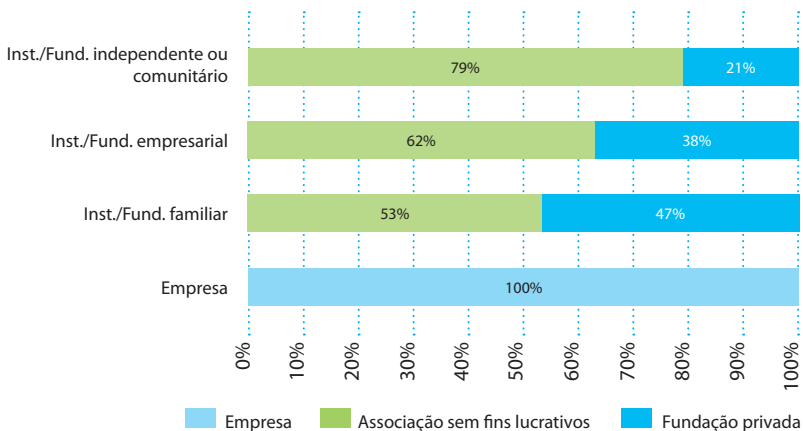
Nota: Total correspondente a 93 organizações, excluindo as vinte empresas.

As organizações mais recentes são as detentoras de menor volume de investimento. As criadas a partir de 2011 investem, em média, até R\$ 5,99 milhões por ano, o que pode indicar, ao mesmo tempo, que as organizações vão diversificando suas fontes de recursos ao longo dos anos ou que os próprios mantenedores aumentam gradativamente suas contribuições à medida que observam os resultados das ações desenvolvidas.

As organizações também se diferenciam em termos de sua natureza jurídica. Os institutos e fundações podem se enquadrar nas categorias jurídicas

de associação e fundação, sendo que as associações compõem 51% dos respondentes e as fundações, 31%. As empresas, assim constituídas, representam 18% da amostra.

Gráfico 5. Organizações por forma jurídica de constituição e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2015.

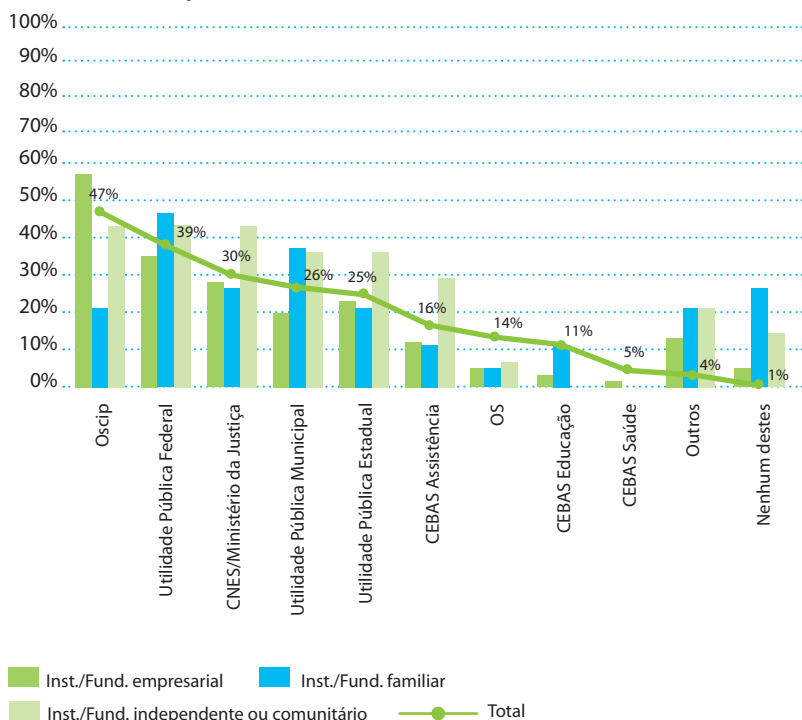
Q1.5. Qual a forma jurídica de constituição do associado, conforme seu estatuto formal?

Do ponto de vista da natureza jurídica, institutos e fundações independentes ou comunitários são majoritariamente associações (79%). O fato de a instituição de uma fundação coincidir com a dotação de um patrimônio pode dificultar que essas organizações independentes ou comunitárias optem por essa personalidade jurídica, entre outras razões. Entre os institutos e fundações empresariais, a maior parte também se constitui como associação (62%), mas há um número significativo de fundações (38%). Já entre os familiares, há um maior equilíbrio entre associações (53%) e fundações (47%). As fundações são as organizações mais antigas: possuem em média 32 anos de existência, enquanto a média das associações é de 13 anos.

Os institutos e fundações podem ainda receber títulos, registros ou certificados por parte do poder público, seja qual for sua natureza jurídica. Os títulos têm como objetivo atender a quatro finalidades principais: (i) regular as atividades desenvolvidas pelas organizações; (ii) operar como mecanismo de diferenciação entre entidades qualificadas em um regime jurídico específico e entidades comuns; (iii) padronizar o tratamento legal das entidades; e (iv) uniformizar exigências específicas em relação a benefícios fiscais (Secretaria Geral da Presidência, 2015).

Além de haver grande variação nos títulos e certificados existentes, mudam também as implicações de cada titulação e há ainda a possibilidade de múltipla titulação (é possível que as organizações tenham mais de um título simultaneamente).

Gráfico 6. Institutos e fundações pela obtenção de títulos, registros e certificados e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2015.

Q1.7. Que títulos, registros ou certificados o associado possui?

Notas:

1) Permite múltiplas respostas.

2) Total correspondente a 93 organizações, excluindo as vinte empresas.

Os títulos de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) e de Utilidade Pública Federal (UPF) são os que possuem maior representatividade entre os institutos e fundações da amostra: 47% das organizações possuem o título de Oscip e 39% o de UPF.

Volume e fonte dos recursos

Um importante aspecto que contribui para caracterizar o perfil dos respondentes do Censo diz respeito ao volume de investimento aportado pelas organizações, que também apresenta forte heterogeneidade entre os respondentes: o valor de investimento das organizações variou entre pouco menos de R\$ 200 mil e mais de R\$ 500 milhões no ano de 2014. É interessante observar que essa distribuição desigual também se vê representada entre cada tipo de investidor. O Gráfico 7 evidencia essa questão ao apresentar individualmente o volume de investimento de cada uma das 107 organizações que declararam seu orçamento em 2014. Ou seja, mostra que, entre empresas, institutos e fundações familiares, empresariais e independentes ou comunitários há organizações com portes muito diferentes em relação ao volume de investimento. Destaca-se que os maiores investidores (mais de R\$ 100 milhões) não estão representados apenas entre as organizações independentes.

Em 2014, o volume total investido alcançou a ordem de R\$ 3 bilhões, num crescimento real de 18,44% entre os anos de 2009 e 2014. A título de comparação, esse valor é próximo ao do orçamento de um ministério pequeno como o da Cultura que, em 2014, variou em torno de 3,27 bilhões (Lei n. 12.952/2014).

Ao se observar as organizações distribuídas por menores faixas de investimento (Gráfico 8), nota-se que quase a metade dos respondentes (47%) investe até R\$ 5,99 milhões. As organizações cujos montantes de investimento variam entre R\$ 6 e 19,99 milhões compõem 23% da amostra e aquelas cujo investimento varia entre R\$ 20 e 49,99 milhões, 13%. Os associados respondentes que realizam investimentos de mais de R\$ 50 milhões correspondem a 12% e, entre eles, 62% são institutos e fundações empresariais. Os familiares são os que possuem a maior porcentagem de organizações com orçamento de até R\$ 5,99 milhões (58%).

Gráfico 7. Organizações por volume de investimento em 2014

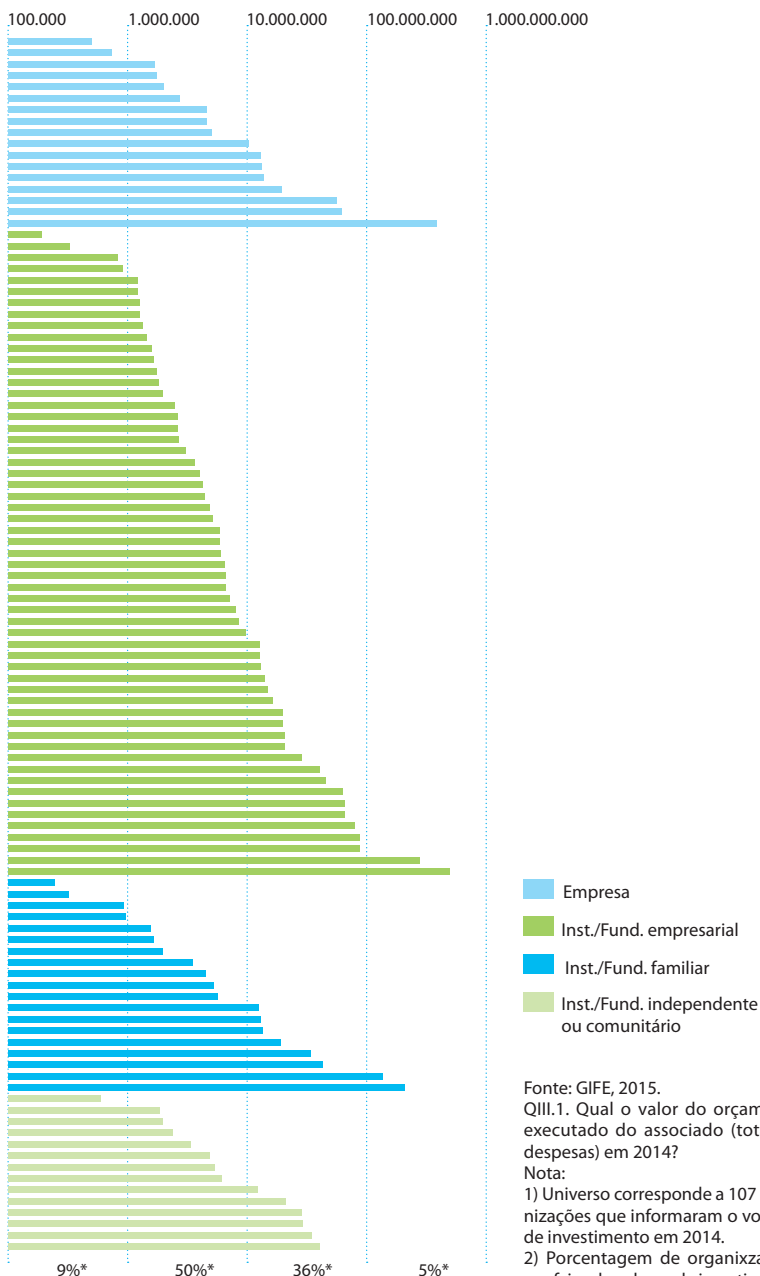
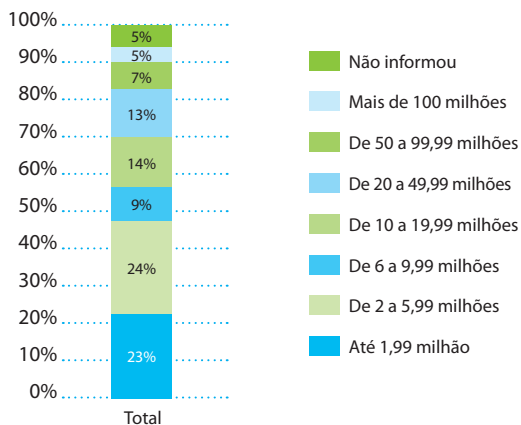


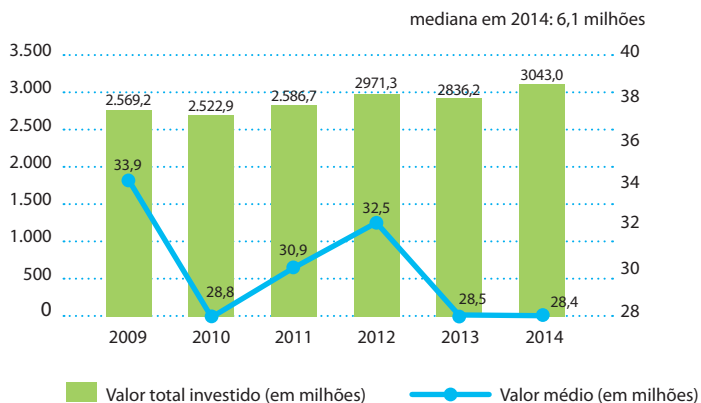
Gráfico 8. Organizações por faixa de volume de investimento em 2014



Fonte: GIFE, 2015.

QIII.1. Qual o valor do orçamento executado do associado (total de despesas) em 2014?

Gráfico 9. Variação do volume de investimento, 2008-2014



Fonte: GIFE, 2015.

QIII.1. Qual o valor do orçamento executado do associado (total de despesas) nos seguintes anos?

Nota:

1) Valores atualizados pelo IPCA a julho de 2014. A atualização parte da premissa de que o valor é anual, ou seja, não considera a atualização dentro do próprio ano.

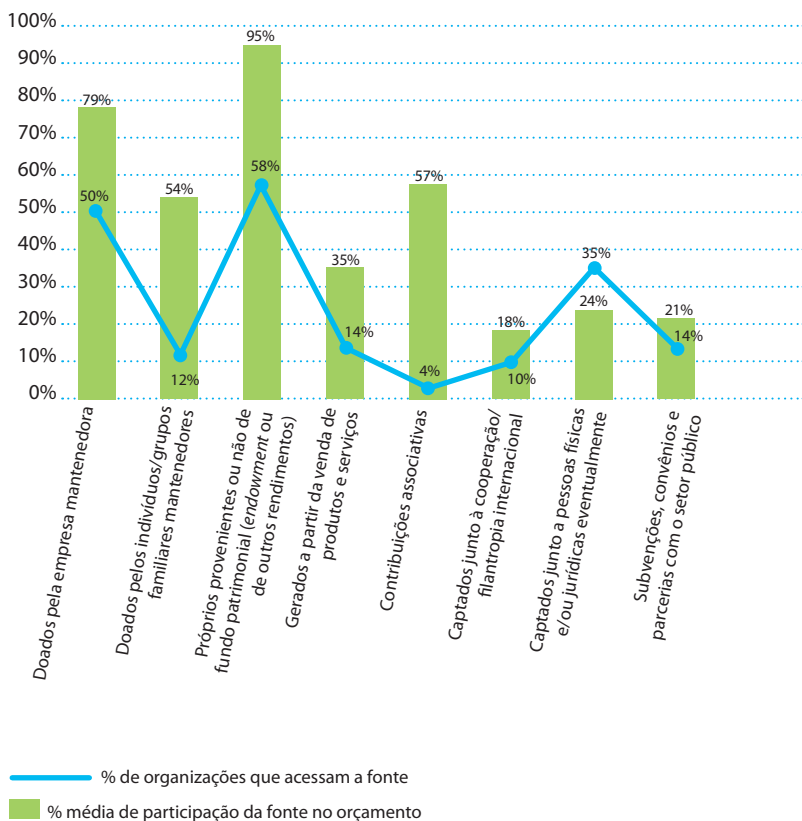
2) Número de respondentes varia de acordo com o ano.

A maior parte dos recursos investidos pelos respondentes é proveniente de doações de empresas e das famílias ou indivíduos mantenedores ou de fontes próprias como rendimentos financeiros – provenientes ou não de fundos patrimoniais (*endowment*) – ou alocação de recursos para o investimento social dentro da empresa. As organizações acessam, em média, dois tipos de fonte de recursos, sendo que os institutos e fundações independentes ou comunitários são os que acessam uma maior diversidade de fontes – 3,1 em média. As empresas, por sua vez, têm a menor variedade de fontes de recursos utilizadas: apenas duas mencionaram outra fonte de recursos além de seus recursos próprios.

Para a análise das fontes de recursos, no entanto, é interessante observar não somente as fontes mais utilizadas, como também o percentual que representam na composição das receitas da organização – combinação que pode ser observada no Gráfico 10. Nele, é possível observar que as doações pela empresa mantenedora, doações de indivíduos, grupos familiares mantenedores e recursos próprios (*endowment*, alocação de recursos próprios da empresa e outros rendimentos financeiros) são as fontes de recursos que possuem maior porcentagem média de participação na composição do orçamento das organizações. Essas fontes são também utilizadas por um relevante número de investidores: apenas 15% das organizações não acessam alguma dessas três possibilidades. Chama a atenção o fato de que as doações eventuais de pessoas físicas ou jurídicas são utilizadas por uma porcentagem relevante de organizações, porém há baixa representação dessa fonte de recursos na composição de seus orçamentos.

Apesar do fato de que os institutos e fundações familiares e empresariais têm como principais fontes de recursos as doações de mantenedores e o fundo patrimonial, os recursos gerados a partir da venda de produtos e serviços aparecem como fonte relevante, representam em média 63% dos recursos das organizações familiares que utilizam essa fonte e 29% em média para os empresariais. As subvenções, convênios e parcerias com o setor público também têm papel importante na composição do orçamento das organizações: 23% em média para os familiares e 18% para os empresariais.

Gráfico 10. Organizações por fonte dos recursos e sua participação no orçamento



Fonte: GIFE, 2015.

QIII.3 Com base no valor do orçamento realizado em 2014 mencionado na pergunta anterior, qual foi aproximadamente a participação (em %) de cada uma das fontes de recursos citadas abaixo na sua composição?

Notas:

- 1) Permite múltiplas respostas.
- 2) A porcentagem média de participação de cada fonte foi calculada considerando as organizações que indicaram acessar aquela determinada fonte.
- 3) A fonte "Próprios proveniente ou não de fundo patrimonial (endowment) ou de outros rendimentos" considera, além do fundo patrimonial, outras fontes próprias das organizações como a alocação de recursos dentro das empresas.
- 4) O alto percentual médio de participação da fonte "Contribuições associativas" é decorrente do fato de uma organização ter indicado que 100% de seus recursos são provenientes dessa fonte, enquanto algumas poucas organizações indicaram utilizar essa fonte de recurso.
- 5) Universo corresponde a 110 organizações que informaram as fontes de recursos.

Uso de recursos incentivados

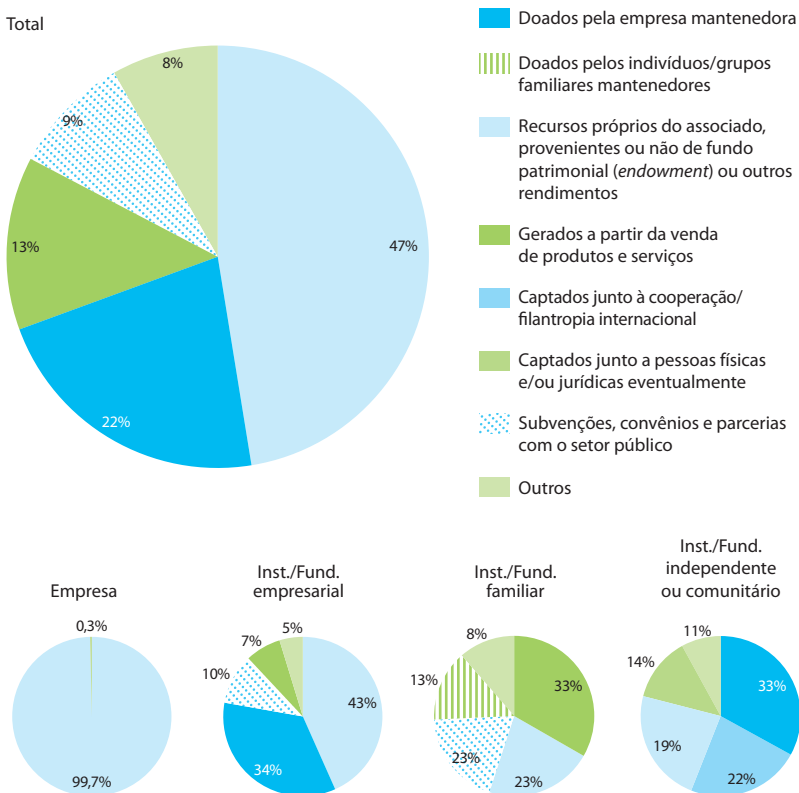
- ▲ Total de recursos incentivados utilizados: R\$ 510 milhões – 17% do total de investimento. Média de R\$ 11,5 milhões/mediana de R\$ 2,1 milhões.
- ▲ 40% das organizações usaram algum tipo de incentivo fiscal para a composição do orçamento.
- ▲ 65% das empresas, mas também 26% das organizações familiares, usam algum tipo de incentivo fiscal.
- ▲ 69% dos que têm orçamento de mais de R\$ 50 milhões usam algum tipo de incentivo fiscal.
- ▲ Principais leis utilizadas:
 - Lei Rouanet – 31% das organizações
 - Lei de Incentivo ao Esporte – 18% das organizações
 - Fundo da Infância e Adolescência (FIA) – 17% das organizações

Pode-se analisar também as fontes de recursos observando o quanto cada uma representa do volume total de investimento. O Gráfico 11 mostra, assim, qual porcentagem do volume de investimento dos respondentes (total e por tipo de investidor) é proveniente de cada uma das fontes. As divergências em relação aos dados apresentados no gráfico anterior – que traz a informação de quanto cada fonte representa em média para a composição do orçamento dos investidores – são decorrentes de distorções provocadas pela existência de organizações com grande volume de investimento oriundo de uma única fonte de recursos.

A análise de quanto cada fonte representa no volume total de investimento não aponta, assim, para o padrão médio de comportamento das organizações, mas fornece um retrato geral da origem dos recursos operados pelo conjunto dos respondentes.

Os recursos próprios das organizações e os recursos doados pela empresa mantenedora são as fontes com maior peso na composição do volume total de investimento: 47% desse montante é proveniente de recursos próprios do associado, sejam eles destinados pela empresa para seu próprio investimento social ou originados de rendimentos financeiros. As doações de empresas mantenedoras são responsáveis por 22% do montante total. Percebe-se uma grande variação no peso de cada fonte entre os diferentes tipos de investidores.

Gráfico 11. Distribuição do volume de investimento das organizações pelas cinco principais fontes de recurso



Fonte: GIFE, 2015.

QIII.3. Com base no valor do orçamento realizado em 2014 mencionado na pergunta anterior, qual foi aproximadamente a participação (em %) de cada uma das fontes de recursos citadas abaixo na sua composição?

Nota: Universo corresponde a 98 organizações que informaram o volume de investimento e fonte de recursos.

O volume de recursos dos institutos e fundações empresariais originam-se em grande parte de recursos próprios e de doações de empresas mantenedoras, no entanto, vale destacar que a alta participação de recursos próprios é inflada pela presença de uma organização com grande volume de recursos proveniente de *endowment*. Retirando-se essa organização do cômputo geral do volume de investimentos, os recursos doados pela empresa mantenedora passam a representar 51% do total de investimento, enquanto os recursos próprios caem para 17%.

Os institutos e fundações independentes e comunitários possuem uma maior participação de fontes não acessadas por outros tipos de investidores como a captação junto à cooperação/filantropia internacional e as doações de pessoas físicas e jurídicas. Chama a atenção ainda que não há uma forte preponderância de nenhuma fonte específica.

Entre os institutos e fundações familiares, percebe-se que a baixa participação dos recursos doados pela família ou indivíduos mantenedores tem relação com o fato de as organizações que utilizam essa fonte terem orçamentos menores, ainda que a doação dos mantenedores seja uma importante fonte de recursos para essas organizações, conforme apontado anteriormente. Ainda assim, a contribuição das famílias e indivíduos mantenedores tem peso relevante para essas organizações quando se observa que 36% dos recursos são de alguma forma oriundos das famílias, seja pela doação de montantes anualmente, seja por terem hoje recursos próprios provavelmente oriundos da formação, no passado, de um *endowment* ou outro tipo de rendimento financeiro a partir de recursos dos mantenedores familiares. Chama a atenção ainda o peso dos recursos obtidos a partir do setor público (subvenções, convênios e parcerias) entre os familiares, 23%.

Notas

1 No caso das empresas, as perguntas e informações se referem à área que coordena o investimento social na empresa, responsável por responder ao Censo, e não à estrutura da empresa como um todo.

2 Nesta edição do Censo procurou-se investigar se as fundações ou institutos familiares possuem alguma ligação com a empresa pertencente à família, seja em termos de (i) influência na governança; (ii) desenvolvimento de atividades conjuntas; ou (iii) apoio com recursos não financeiros por parte da empresa. Devido ao baixo número de organizações familiares que afirmaram ter alguma ligação com o negócio familiar (apenas cinco dos dezenove respondentes familiares), nas perguntas relacionadas à empresa mantenedora, as respostas das organizações familiares com vínculo com a empresa não serão apresentadas neste documento, mas podem ser encontradas na tabulação completa das respostas ao Censo disponível on-line.

3 Para fins de análise, os institutos e fundações independentes e comunitários serão tratados conjuntamente ao longo desta publicação.

4 Para esse cálculo foram retiradas as empresas – em geral, as organizações mais antigas – para permitir a comparação com as organizações da sociedade civil como todo e porque o Censo não capta a informação específica da data de criação da área de investimento social da empresa.

II.2. Governança e gestão

Os aspectos de governança e gestão entre as organizações estruturam a definição, execução e monitoramento de sua estratégia, o que impacta na forma de atuar e estabelecer relações com os atores e partes interessadas. Nesta seção, serão abordadas, sobretudo, questões relacionadas a: (i) estruturação e composição dos conselhos de governança; (ii) processos de decisão junto às mantenedoras, incluindo a relação com investimentos não voluntários; e (iii) estrutura operacional das organizações.

Conselho de governança

As práticas de governança têm cada vez mais sido percebidas como um importante instrumento de autorregulação em todos os setores, sejam eles parte da esfera pública ou privada. Entre institutos e fundações empresariais, “As boas práticas de governança convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar a reputação da organização e de otimizar seu valor social, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade” (GIFE; IBGC, 2014).

Os princípios básicos da governança envolvem a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade. O conselho é o principal garantidor desses princípios e, como órgão central do sistema de governança, supervisiona e orienta as relações da organização com as demais partes interessadas. Ele se constitui, assim, em um órgão de direcionamento estratégico, com a incumbência de fixar as políticas da organização (GIFE; IBGC, 2014).

Quase a totalidade (97%) dos institutos e fundações que responderam ao Censo possui conselhos formalmente constituídos, o que aponta para a maturidade do setor em relação a sua governança. As poucas organizações que não possuem conselho são as de pequeno porte (menos de quinze funcionários) e as que se encontram na faixa de investimento mais baixa, de até R\$ 1,99 milhão por ano.

Entre as organizações respondentes, a composição do conselho pode prever a participação de conselheiros internos, externos e independentes em maiores ou menores proporções (cf. a conceituação de cada tipo

de conselho no Quadro 1). O número e a proporção dos tipos de conselheiro que cada conselho deve ter variam em função das características, ciclo de vida e maturidade das organizações.

Quadro 1. Conceituação dos tipos de conselheiro

Conselheiros internos

Fazem parte da estrutura de gestão da organização. Ex.: diretores ou funcionários da organização, voluntários.

Conselheiros externos

Não têm vínculo atual com a organização, mas não são independentes. Ex.: associados, ex-diretores e ex-funcionários da organização, profissionais que prestam serviços à organização ou aos seus mantenedores, sócios ou funcionários, parentes próximos de acionistas ou diretores da organização ou de seus mantenedores.

Conselheiros independentes

Não têm vínculo atual ou nos últimos três anos com a organização, seus mantenedores, seus funcionários ou parceiros. Ex.: não integram nem têm participação relevante no mantenedor da organização; não são nem foram empregados da organização, de seus mantenedores ou subsidiárias; não recebem remuneração nem oferecem serviços para a organização ou sua mantenedora; não são dirigentes nem beneficiários de entidades que recebam recursos financeiros da organização; não são cônjuges nem parentes de qualquer pessoa que esteja em qualquer uma das situações mencionadas.

Fonte: *Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais* (GIFE; IBGC, 2014).

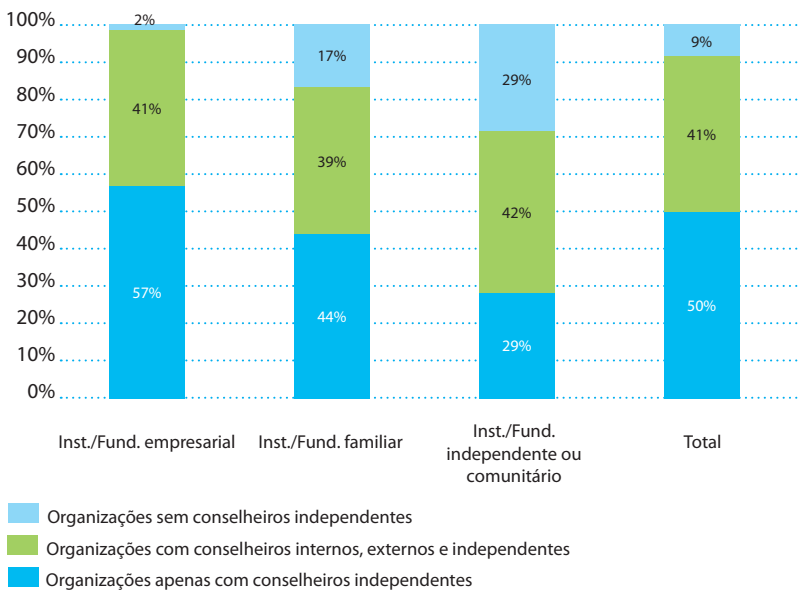
De acordo com o *Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais*, o número de conselheiros presentes nos conselhos deve variar entre cinco e onze, a depender da complexidade das atividades da organização, seu setor de atuação, estágio do ciclo de vida, porte, etc. Os conselhos dos respondentes do Censo apresentam em média 12,7 conselheiros, número acima do indicado pelo *Guia*, sendo clara a variação no tamanho dos conselhos entre os respondentes: 49% possuem conselhos com cinco a onze membros e 30%, de doze a vinte conselheiros.

No conjunto dos respondentes, esses conselhos são compostos por 45% de conselheiros internos, 31% independentes e 24% externos. A forte presença de conselheiros internos é seguramente decorrente dos institutos e fundações empresariais que têm seus conselhos formados de forma majoritária por esse tipo de conselheiro (58% dos conselheiros desse tipo de investidor são internos), seguido de externos (23%) e independentes (19%). Já as organizações independentes ou comunitárias apresentam uma relação inversa, sendo seus conselhos compostos em sua maioria de conselheiros independentes (61%), seguidos por internos (20%) e externos (19%). As instituições familiares apresentam maior número de conselheiros

independentes em seus conselhos (41%), seguidos por externos (35%) e internos (24%). Assim, mesmo que 44% das organizações familiares não tenham nenhum conselheiro independente (Gráfico 12), nas que o têm, eles estão fortemente representados. Com relação às faixas de investimento, ressalta-se que nas organizações que investem entre R\$ 20 e 49,99 milhões, 68% dos conselheiros são independentes.

Considerando que a presença de conselheiros independentes pode auxiliar o conselho a cumprir seu papel com mais autonomia em relação à organização e à mantenedora, é possível perceber, no Gráfico 12, que 50% das organizações não possuem nenhum conselheiro independente em seu conselho¹, proporção que aumenta para 57% quando se considera apenas os institutos e fundações empresariais. Já entre os institutos e fundações familiares, 44% não possuem conselheiros independentes. Em que pese a baixa representatividade dos institutos e fundações independentes ou comunitários na amostra, 29% não possuem conselheiros independentes em seus conselhos, percentual bastante inferior em relação aos demais tipos de investidor.

Gráfico 12. Organizações por composição dos conselhos e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2015.

QII.1b. Como é composto este conselho?

Nota: Total correspondente a 93 organizações, excluindo as vinte empresas

Esta edição do Censo investigou pela primeira vez a composição de gênero dos conselhos.

Entre as organizações respondentes que possuem conselho, esses são formados majoritariamente por homens, que representam 73% dos conselheiros, ante 27% de mulheres – sendo essa distribuição semelhante para os três tipos de investidor. É possível perceber que o percentual de mulheres nos conselhos diminui à medida que a faixa de investimento da organização aumenta. As mulheres representam 36% dos conselheiros das instituições com investimentos de até R\$ 5,99 milhões, proporção que decresce para apenas 16% nas organizações com investimentos de mais de R\$ 50 milhões.

Apesar de representar uma proporção ainda baixa em relação aos homens, a presença de mulheres nos conselhos dos institutos e fundações revela-se maior do que nos conselhos de administração das empresas, nos quais elas representam somente 8% do total de conselheiros efetivos, segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2011).

Tomada de decisão na mantenedora

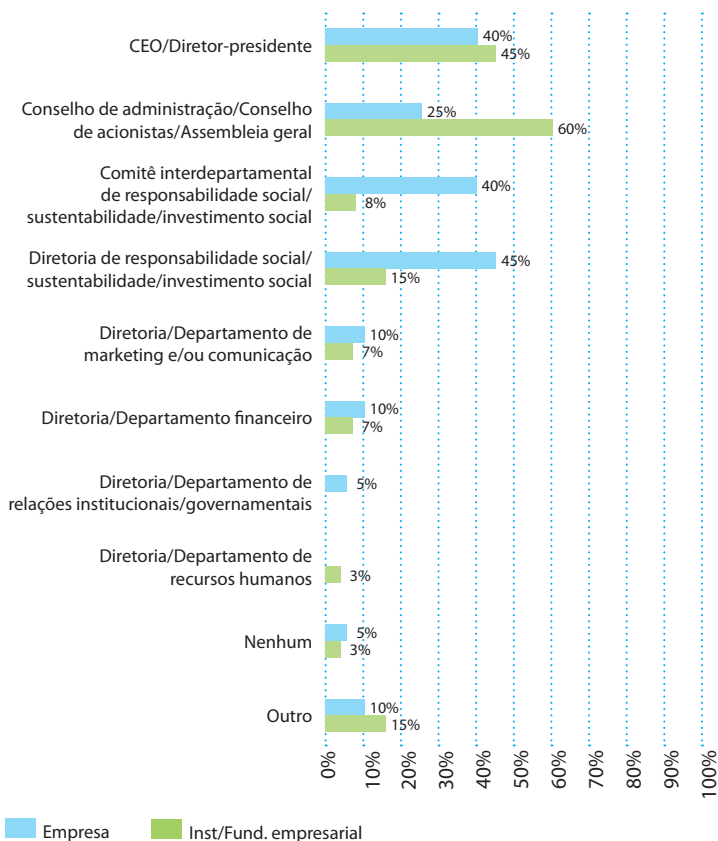
Em relação à gestão do investimento social, é importante observar em que instâncias no interior das empresas e das mantenedoras de institutos e fundações é definida a destinação de recursos para o investimento social. Para as empresas associadas – que respondem especificamente sobre a área que coordena o investimento social – essa decisão está distribuída entre a área de responsabilidade social, sustentabilidade ou investimento social (45%), o CEO ou diretor-presidente (40%) e o comitê interdepartamental de responsabilidade social, sustentabilidade ou investimento social (40%). Assembleias gerais, conselhos de administração ou de acionistas são responsáveis pelas decisões em 25% das empresas. A decisão sobre a destinação dos recursos entre esse tipo de investidor passa, portanto, por mais de uma instância de decisão e, ainda que uma instância inferior tenha algum papel na decisão, a definição é também compartilhada pelo escalão mais alto da organização.

Nos institutos e fundações empresariais, as decisões das mantenedoras sobre a alocação de recursos estão concentradas nas assembleias gerais, no conselho de administração ou de acionistas em 60% dos casos, e em 45% são definidas pelo CEO ou diretor-presidente. A concentração das decisões nos conselhos de governança representa um aumento de

31% com relação a 2011 e faz com que essa instância passe do segundo para o primeiro lugar dentre as esferas de tomada de decisão nesse tipo de organização.

A partir desses dados, verifica-se que as decisões sobre o orçamento do investimento social estão mais concentradas na alta gestão das mantenedoras do que em diretorias específicas ou em grupos multidepartamentais e tem aumentado o papel dos conselhos nessas deliberações.

Gráfico 13. Organizações por instâncias de decisão nas empresas e mantenedoras sobre destinação dos recursos para investimento social



Fonte: GIFE, 2015.

QII.2. Quem decide na mantenedora sobre os recursos destinados ao associado?

Nota: Permite múltiplas respostas.

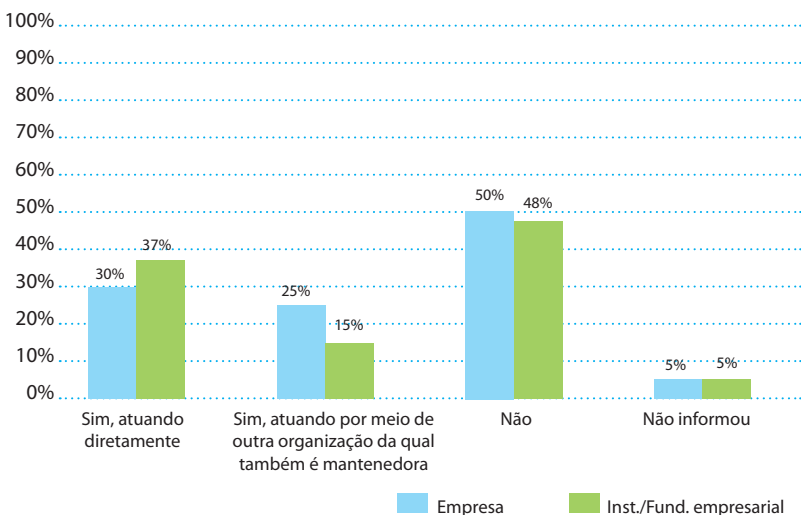
Em relação a esse fato é relevante refletir sobre o quanto as organizações podem ser impactadas por mudanças nas altas lideranças e sobre a importância de se ter uma alta gestão engajada no investimento social para direcionar a atuação das mantenedoras ou empresas nesse sentido. Ele também denota, ao mesmo tempo, o caráter estratégico que o tema tem adquirido para as empresas.

Sobre a definição do montante de recursos a ser destinado para investimento social, o Censo investiga, junto às áreas que coordenam o investimento social das empresas e aos institutos e fundações empresariais respondentes, se as empresas mantenedoras definem o volume de investimento com base em algum percentual do seu lucro líquido ou de sua receita líquida. É possível perceber que o volume do investimento social destinado pela empresa não apresenta relação direta com o lucro líquido ou receita líquida para a maior parte dos respondentes, sobretudo entre os institutos e fundações empresariais (80%). Entre as empresas respondentes, esse vínculo é tampouco válido para 65% dos respondentes.

Muitas empresas também investem de forma voluntária outros recursos além daqueles indicados no Censo como destinados para o instituto, à fundação que mantêm ou para a área que coordena seu investimento social. Cerca de metade das empresas e institutos e fundações empresariais respondentes afirmou que suas empresas mantenedoras realizam investimentos voluntários em ações sociais além daqueles geridos pelos respondentes. Em 2014, no total, o volume desse recurso representou pouco mais de R\$ 1 bilhão. As mantenedoras investiram em média R\$ 47.416.019 e a mediana desse investimento foi de R\$ 2.729.500, o que aponta para uma grande variação entre os montantes de investimento voluntário das empresas para além daquele destinado em específico ao investimento social.

Esses outros investimentos voluntários são realizados, sobretudo, por meio de atuação direta (Gráfico 14). Entre as empresas respondentes, 30% fazem outros investimentos voluntários de forma direta por meio de outras áreas que não aquela que coordena o investimento social da empresa e, entre os institutos e fundações empresariais, 37% afirmaram que suas mantenedoras realizam algum investimento voluntário diretamente pela própria empresa.

Gráfico 14. Empresas e institutos e fundações empresariais por realização de investimentos voluntários adicionais pela empresa mantenedora



Fonte: GIFE, 2015.

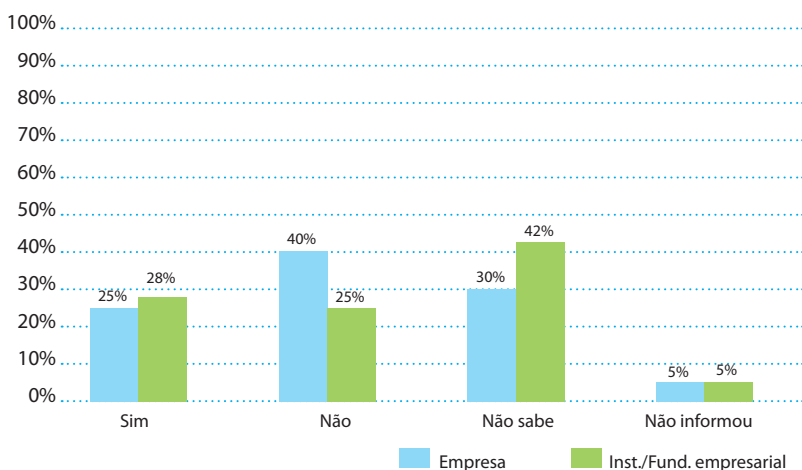
QIII.7a. A mantenedora do associado realizou outros investimentos voluntários além daqueles geridos pelo associado no ano de 2014?

Já com relação aos investimentos compulsórios, apesar de muitas organizações não saberem informar sobre a realização desse tipo de investimento por suas mantenedoras, 25% das empresas respondentes afirmaram que realizam investimentos não voluntários e 28% dos institutos e fundações mencionaram que suas empresas mantenedoras o fazem, conforme indicado no Gráfico 15.

Vale destacar que o investimento não voluntário não deve ser confundido com ações de investimento social privado:

“É importante fazer distinção entre recursos investidos por empresas de forma voluntária e compulsória. Empresas têm obrigações legais a cumprir, principalmente em relação a questões ambientais. Esse tipo de recurso não deve se confundir com aquele que é investido em ações definidas pela empresa de forma voluntária. Mesmo institutos empresariais que gerenciam ações compulsórias de sua mantenedora devem ter clareza do que é investimento social e o que é derivado de uma obrigação legal” (DEGENSAJN; RIBEIRO, 2014).

Gráfico 15. Empresas e institutos e fundações empresariais por realização de investimentos não voluntários pela empresa mantenedora



Fonte: GIFE, 2015.

QIII.8a. A mantenedora do associado realizou diretamente investimentos não voluntários no ano de 2014?

Entre os institutos e fundações empresariais que afirmaram que suas mantenedoras realizam investimento não voluntário, 53% contribuem com aspectos estratégicos da execução desses recursos (como planejamento, monitoramento e parcerias). Em igual porcentagem, as organizações disseram não contribuir com a execução das atividades (18%) e contribuir com a execução de algumas atividades (18%), e apenas 12% são diretamente responsáveis pela execução desse investimento.

Equipe e remuneração variável

Do ponto de vista do número de funcionários presentes nas organizações, os respondentes do Censo são majoritariamente de pequeno porte, sendo compostos de pequenas equipes: 47% das organizações têm até 10 funcionários e 27% têm de 11 a 25 funcionários (Gráfico 16).

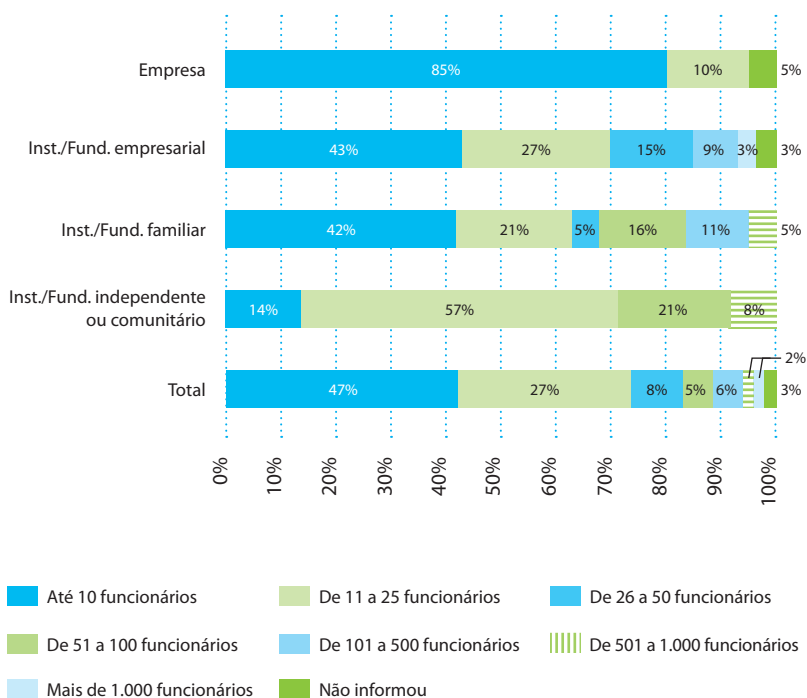
Apenas 10% das organizações possuem mais de 100 funcionários dedicados ao investimento social.

Entre as empresas, 85% possuem até 10 funcionários na área que coordena o investimento social, mantendo a tendência do Censo anterior de serem o perfil de associados com a equipe dedicada ao investimento social mais reduzida. Esse menor número de colaboradores pode ter relação

com alguns aspectos, entre eles o fato de parte de suas atividades – como as administrativas ou mesmo as socioambientais – serem também realizadas por outros setores da própria empresa. Além disso, grande parte das empresas adota como estratégia de atuação a doação a outras organizações², o que também guarda relação com o modelo de equipes reduzidas.

Em que pese o fato de haver poucos institutos e fundações independentes ou comunitários na amostra, comparativamente, são os tipos de investidor com equipes maiores, sendo que 57% possuem equipes de 11 a 25 funcionários e 21% de 51 a 100 funcionários. Esse dado chama ainda mais atenção quando comparado com o orçamento desses investidores já que entre eles não figuram os maiores investidores respondentes.

Gráfico 16. Organizações por número de funcionários e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2015.

Q11.4a. Qual o número de funcionários do associado?

Os institutos e fundações familiares e empresariais são mais heterogêneos do ponto de vista do número de funcionários, sendo pouco menos da metade composta de equipes de até 10 funcionários (42% e 43%), e cerca de um quarto de equipes com 11 a 25 pessoas (21% e 27%). Apenas três familiares e sete empresariais declararam equipes com mais de cem funcionários.

Do ponto de vista do número de funcionários, as organizações predominantemente executoras, em geral, têm equipes maiores: 38% dessas organizações possuem 26 ou mais funcionários, enquanto 95% dos investidores predominantemente doadores possuem até 25 colaboradores. Considerando que a execução direta de programas costuma exigir o envolvimento de um maior número de pessoas, essa proporção era esperada. Ainda assim, chama a atenção que, entre os mais executores, 24% tenham equipes bastante reduzidas (de até 10 funcionários). Nesses casos, é possível que desenvolvam seus projetos próprios se valendo de consultores externos ou organizações parceiras de modo que a maior parte da equipe responsável pela execução final do projeto não seja contabilizada como parte do corpo da organização.

Ainda em relação ao perfil dos colaboradores, 23% das organizações declararam ter voluntários como parte da equipe e a maior parte delas (77%) possuem até vinte trabalhadores nessa categoria (apenas duas possuem mais de cem). Os institutos e fundações familiares e empresariais são os que possuem, em média, o maior número de colaboradores voluntários, 26 e 28, respectivamente.

A remuneração variável a funcionários é prática comum a 43% dos respondentes do Censo, sobretudo as empresas (80%) e institutos e fundações empresariais (45%). Entre as organizações que adotam essa prática, 65% o fazem por meio de bonificações ou gratificações e 45% por meio de participação nos lucros e resultados (PLR). Em geral, a remuneração variável é vinculada ao desempenho e alcance de metas individuais (69%), indicadores de resultados gerais das empresas mantenedoras (59%), indicadores de resultados gerais do associado (47%) e indicadores de resultados de projetos específicos (43%).

Entre os institutos e fundações familiares e independentes ou comunitários, a remuneração variável é praticada em proporção bastante inferior, 26% e 7%, respectivamente.

Chama a atenção que não só as empresas, mas também institutos e fundações empresariais vinculem o pagamento de remuneração variável às metas das empresas, o que indica que os institutos e fundações empresariais seguem a política de remuneração variável de suas mantenedoras. Como

já apontado no Censo anterior, a prática da remuneração variável está mais próxima do universo empresarial, o que pode ter relação tanto com a cultura de gestão desse setor – distribuição mais igualitária dos recursos e reinvestimento das receitas nos próprios projetos ou na organização – como com a baixa clareza sobre a regulamentação dessa prática entre as organizações sem fins lucrativos, já que há diversos entendimentos sobre se e como esse tipo de organização deve realizar remuneração variável e as implicações dessas práticas em relação às isenções fiscais.

Notas

1 É importante destacar que a categorização dos conselheiros não é necessariamente uma conceituação clara para o setor e, ainda que a pergunta do Censo tenha fornecido os conceitos a respeito de cada tipo de conselheiro no questionário aplicado, é possível que haja uma diversidade de compreensões sobre a distinção entre conselheiros externos e independentes. Esse fato pode contribuir para uma possível sobre-enumeração de conselheiros independentes.

2 Em relação à forma de atuação, as organizações respondentes do Censo foram classificadas no âmbito desta pesquisa como predominantemente executoras, predominantemente doadoras ou organizações que são tanto doadoras como executoras. Cf. o item II.3 Características da atuação para maiores explicações sobre a classificação, seus resultados e análises.

II.3. Características e estratégias de atuação

Um dos aspectos centrais da ação de investidores sociais diz respeito às características e estratégias de atuação adotadas para a realização de seus objetivos e missões, tais como as áreas de investimento (principais temas aos quais os programas se relacionam), as regiões geográficas de atuação, os tipos de ação, beneficiários dos programas, entre outros. Para traçar esse perfil de atuação, destacam-se, sobretudo, as diferenças entre as estratégias voltadas à doação ou apoio a organizações da sociedade civil (OSCs) para a realização de projetos sociais e aquelas em que são priorizadas a execução ou operação direta desses programas por parte das organizações investidoras.

Apoio a OSCs vs execução de programas

Considerando a importância dessa diferenciação para compreender o perfil do investimento social, o Censo aborda essa questão por meio da pergunta sobre as formas de atuação das organizações, considerando alternativas mais relacionadas às estratégias de apoio a organizações da sociedade civil e à execução de programas próprios (Quadro 2).

Quadro 2. Tipos de atuação

Apoio a OSCs

Apoia institucionalmente organizações da sociedade civil (apoio financeiro desvinculado de projetos).

Apoia com recursos financeiros e/ou técnicos projetos/programas de terceiros por meio de doação/patrocínio pontual e eventual.

Apoia com recursos financeiros e/ou técnicos projetos/programas de terceiros, a partir de linhas programáticas preestabelecidas.

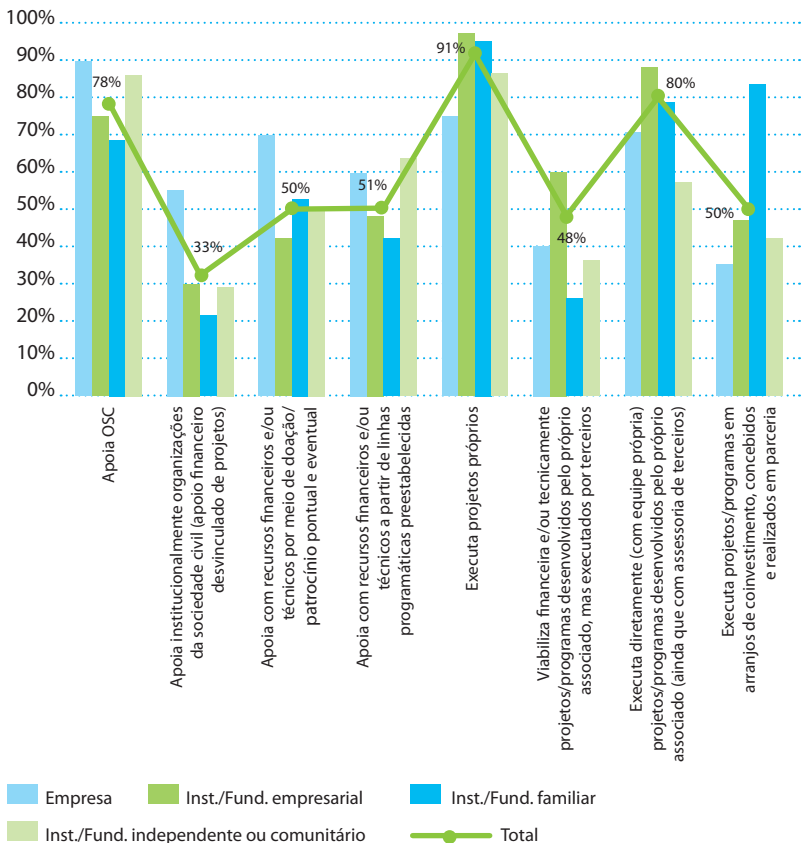
Executa projetos próprios

Viabiliza financeira e/ou tecnicamente projetos/programas desenvolvidos pelo próprio associado, mas executados por terceiros.

Executa diretamente (com equipe própria) projetos/programas desenvolvidos pelo próprio associado (ainda que com assessoria de terceiros).

Executa projetos/programas em arranjos de coinvestimento, concebidos e realizados em parceria.

Gráfico 17. Organizações por tipo de atuação e tipo de investidor



Fonte: Censo GIFE, 2015.

QIV.1. Indique dentre as alternativas abaixo a(s) que melhor descreve(m) a forma de atuação do associado

Nota: Permite respostas múltiplas

As alternativas à pergunta sobre o tipo de atuação dos respondentes foram posteriormente reunidas em dois grupos que correspondem às estratégias mais voltadas à execução de projetos ou ao apoio a outras organizações, conforme sintetizado no referido quadro. No entanto, como a pergunta permitia múltiplas respostas, é possível observar que, de forma geral, os associados respondentes selecionaram alternativas dos dois grupos – o que contribui para caracterizar o perfil misto dos investidores em termos de sua atuação e, também, torna a diferenciação clara do perfil de investidores por estratégia de atuação uma tarefa pouco simples. Como será explorado a seguir, os resultados dessa pergunta

também permitem leituras sobre a percepção que os respondentes têm sobre apoiar organizações da sociedade civil e executar programas que podem ou não ser operados por outras organizações.

O Gráfico 17, que sintetiza as respostas à pergunta mencionada, mostra que todos os tipos de investidor atuam em todas as frentes – ainda que com maior ou menor intensidade. No entanto, fica claro que os respondentes indicaram a realização de projetos próprios como seu principal tipo de atuação: 91% adotam algum dos três tipos de atuação relacionados à execução de projetos, ainda que a maioria deles apoie OSCs de maneira concomitante (78%).

Em relação à execução de projetos próprios, a maior parte dos respondentes opera projetos e programas que eles mesmos desenvolvem (80%), metade executa em parceria com outros investidores sociais – em ações de investimento (50%) – e 48% viabilizam financeira ou tecnicamente projetos executados inteiramente por outras organizações.

Já o apoio a OSCs, que pode ser técnico ou financeiro, em geral é feito a projetos específicos em linhas programáticas preestabelecidas (51%) e por meio de doação ou patrocínio eventual ou pontual (50%), sendo que a menor parte dos respondentes apoia organizações da sociedade civil institucionalmente de maneira desvinculada a projetos específicos (33%).

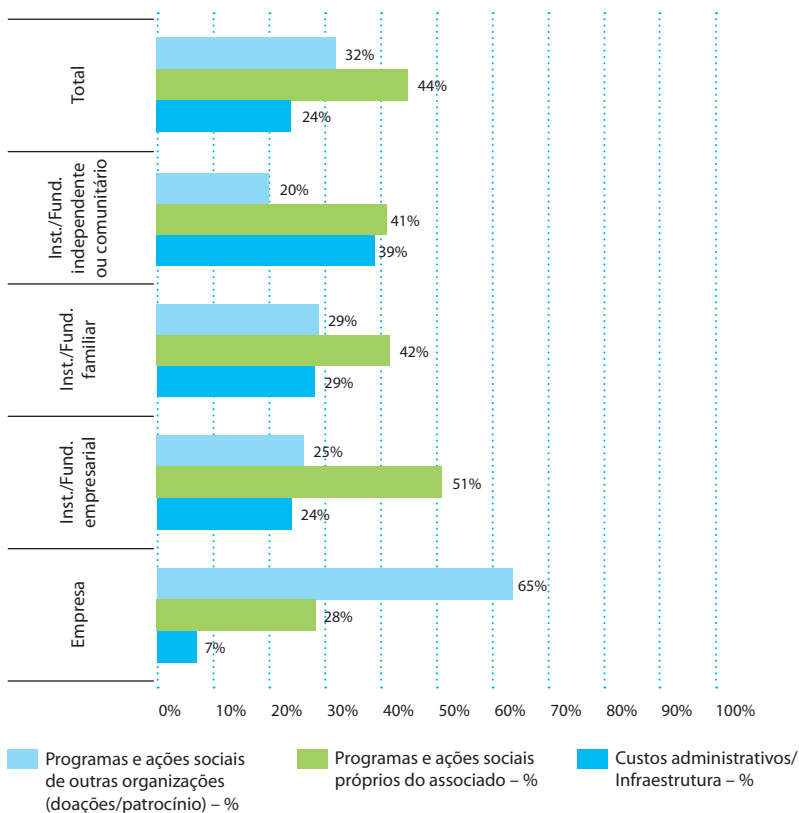
Os únicos investidores que contrariam essa lógica geral são as empresas, cuja principal estratégia de atuação é o apoio a organizações da sociedade civil (90%), sobretudo por meio do aporte financeiro ou técnico eventual ou pontual (70%). A execução de projetos próprios, no entanto, também é realizada por três quartos das empresas (75%), em geral, na operação de projetos ou programas desenvolvidos diretamente (70%).

Procurando estabelecer contornos mais claros para essa questão, o Censo investiga também a distribuição das despesas orçamentárias totais do associado em: custos administrativos, ações próprias do associado e programas e ações sociais de outras organizações (doação/patrocínio). A análise dessa distribuição mostra que, também do ponto de vista orçamentário, os respondentes priorizam a execução direta de programas.

Ainda que 76% dos respondentes invistam recursos em projetos de outras organizações, para todos os tipos de investidor (com exceção das empresas) o percentual médio de despesas com programas próprios (44%) é maior daquele utilizado em programas de outras organizações (32%), como se vê no Gráfico 18. Os custos administrativos, por sua vez, representam em média 24% das despesas orçamentárias dos investidores respondentes.

Essa proporção em relação aos custos administrativos é maior entre os institutos e fundações independentes ou comunitários (39%), e menor entre as áreas de investimento social das empresas, para as quais esses custos representam uma fatia pequena dos gastos (7%). Uma possível hipótese para essa constatação é o fato de que as áreas de investimento social das empresas compartilham, possivelmente, das áreas administrativas das corporações, não contabilizando esse gasto em seu orçamento.

Gráfico 18. Média da distribuição das despesas orçamentárias por tipo de investidor



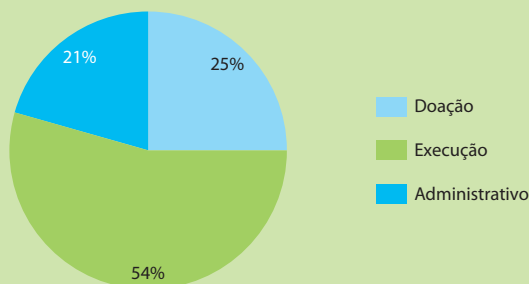
Fonte: GIFE, 2015.

QIII.2. Qual a distribuição (em %) das despesas orçamentárias totais do associado no ano de 2014?

Nota: Universo corresponde a 111 organizações que informaram a distribuição das despesas orçamentárias.

Total da distribuição das despesas orçamentárias

A partir da distribuição das despesas orçamentárias de cada investidor, é possível calcular como o volume total de investimento das organizações respondentes reflete essa distribuição.



Nota: Universo corresponde a 106 organizações que informaram a distribuição das despesas orçamentárias e o volume de investimento em 2014.

O montante investido por meio de doação a programas de outras organizações em 2014 corresponde a cerca de R\$ 760 milhões, o que representa 25% do volume total de investimento das organizações.

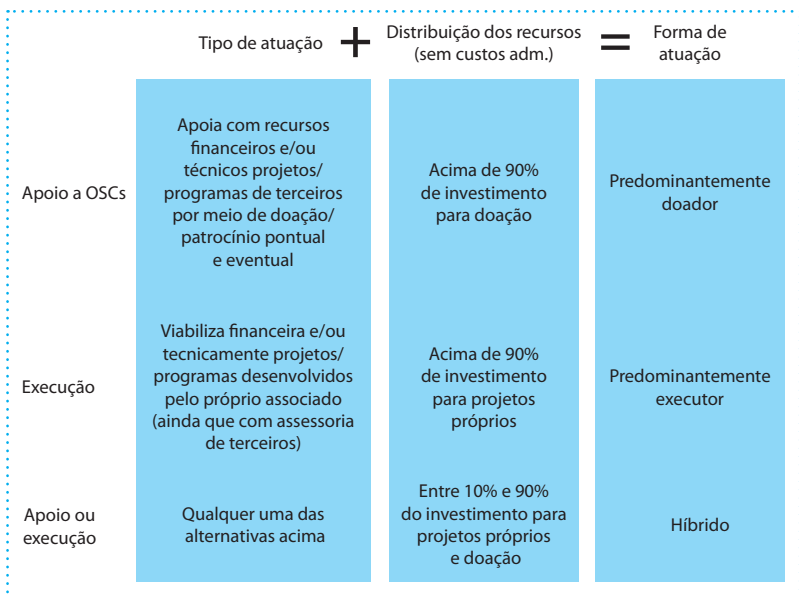
O cruzamento entre as estratégias de atuação e a distribuição das despesas orçamentárias permitiu criar uma classificação entre os investidores que sintetiza suas estratégias de atuação considerando como característica principal apenas as estratégias que a organização realmente prioriza. Essa classificação permite, por exemplo, não considerar como executora aquela organização que diz ter tipos de atuação relacionados a apoio a OSCs, mas não destina recursos para isso. Buscou-se, assim, uma melhor diferenciação entre as organizações delineando perfis ainda mais claros dos investidores em relação a suas estratégias de atuação.

Com base nessa classificação foram estabelecidos três perfis de atuação para as organizações:

- **Predominantemente doador:** empresas, institutos e fundações cuja atuação está majoritariamente voltada ao apoio a OSCs.
- **Predominantemente executor:** empresas, institutos e fundações cuja atuação está majoritariamente voltada à execução de projetos próprios.
- **Híbrido:** empresas, institutos e fundações cuja atuação é voltada tanto à execução direta de projetos como ao apoio/doação a outras organizações.

A Figura 1 apresenta como foi feita a classificação para definir cada forma de atuação por meio da combinação de respostas do Censo.

Figura 1. Metodologia para definição da forma de atuação

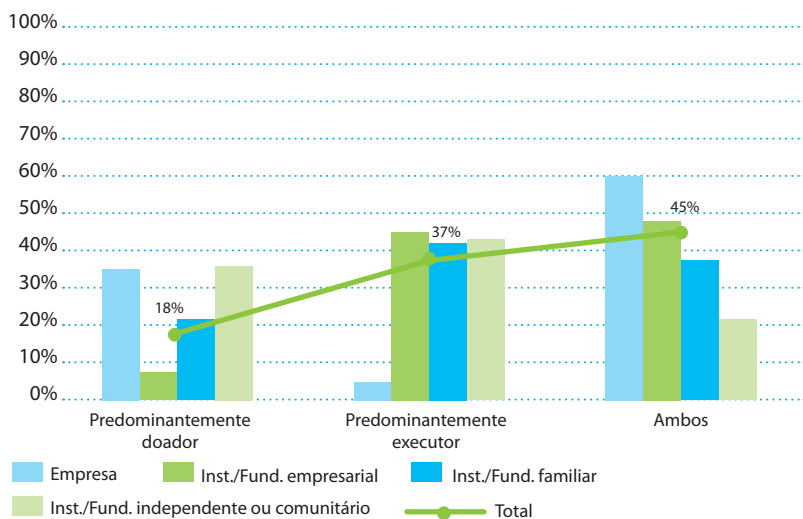


De acordo com essa classificação, 18% dos respondentes foram qualificados como predominantemente doadores; 37% como predominantemente executores, e 45%, a maior parte dos respondentes, como híbridos (Gráfico 19). Observa-se, assim, que essa classificação ajuda a reforçar o caráter composto das estratégias de atuação dos investidores respondentes do Censo, já que desenvolviam, ao mesmo tempo, tanto estratégias de apoio a OSCs como de execução de programas. Além disso, indica também o quanto é relevante o perfil dos investidores predominantemente executores sobre os predominantemente doadores, corroborando o fato de haver uma prevalência dessa estratégia de atuação, como apontado tanto na análise da distribuição das despesas orçamentárias como na de tipo de atuação.

Entre os tipos de investidor foi possível observar importantes diferenças na forma de atuação das organizações. Enquanto, entre as empresas, 35% são mais doadoras, 5% executoras e 60% adotam ambas as estratégias, entre os institutos e fundações empresariais há maior tendência à execução de projetos próprios (45%) ou a atuar de forma simultânea por meio da doação e execução (48%), sendo os menos doadores entre os respondentes

(7%). Os institutos e fundações familiares apresentam a mesma tendência dos empresariais, mas com maior proporção de organizações predominantemente doadoras (21%). Já os institutos e fundações independentes ou comunitários são os que mais se distanciam da estratégia híbrida (21%), sendo que 36% são em sua maioria doadores, e 43% são mais executores.

Gráfico 19. Organizações por forma de atuação e tipo de investidor



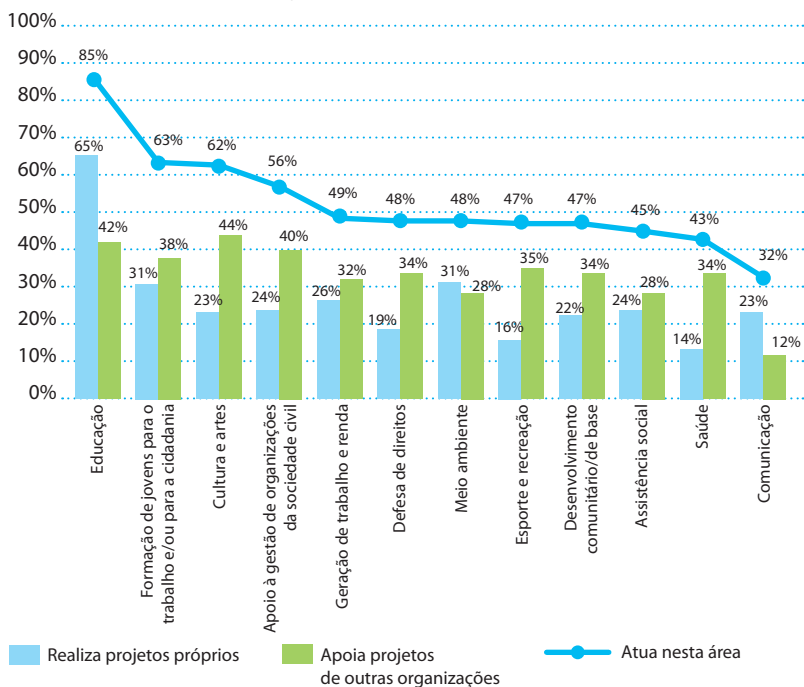
Fonte: GIFE, 2015.

Áreas de atuação

Em relação às áreas de atuação, 85% dos associados atuam em educação, que continua sendo a principal área para a qual se voltam os associados tanto na realização de projetos próprios (65%) como no apoio a projetos de outras organizações (42%), com leve predominância na execução de projetos. Outras áreas de importante atuação são a formação de jovens para o trabalho e/ou cidadania (63%), cultura e artes (62%) e apoio à gestão de organizações da sociedade civil (56%).

Conforme o Gráfico 20, vê-se que em todas as áreas de atuação há mais investidores que apoiam projetos de outras organizações do que executam projetos próprios, com exceção das áreas de educação, meio ambiente e comunicação. Como os investidores tendem a ser mais executores do que apoiadores, esse dado aponta para o fato de que os investidores diversificam mais as áreas em que apoiam projetos do que as áreas em que operam programas diretamente.

Gráfico 20. Organizações por áreas de atuação de acordo com sua estratégia de atuação



Fonte: GIFE, 2015.

QV.1. Em quais destas áreas temáticas o associado realiza projetos próprios? E em quais o associado apoia projetos de terceiros?

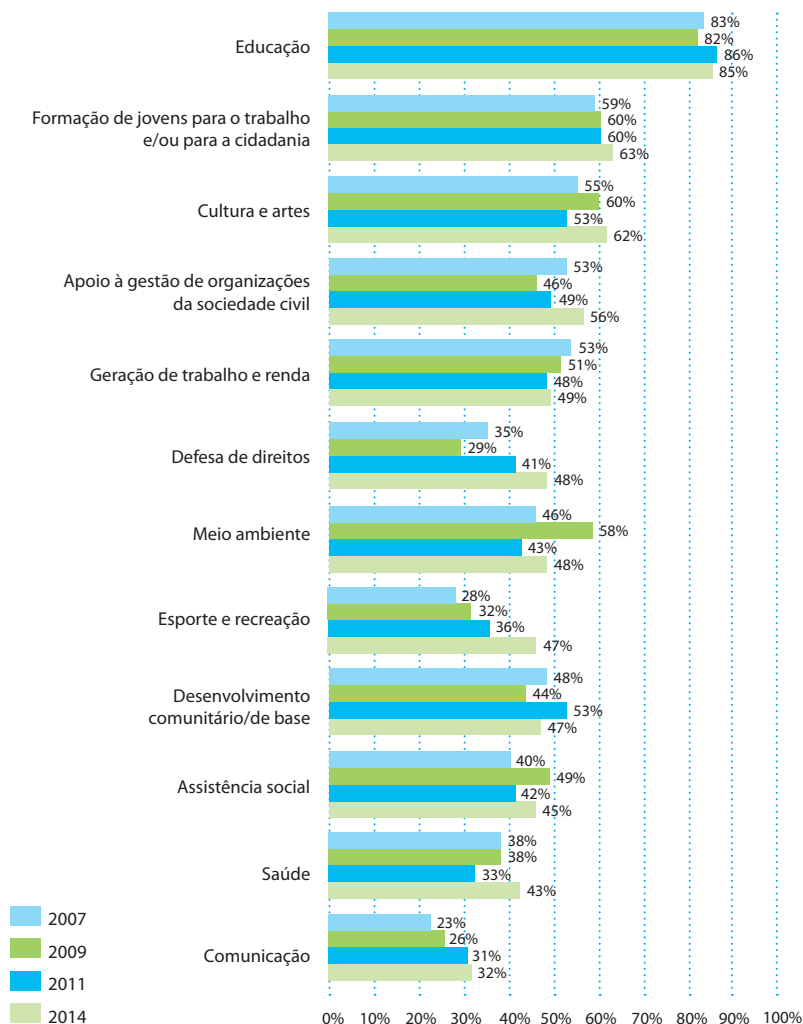
Nota: Permite múltiplas respostas.

Em que pese a baixa representatividade de institutos e fundações independentes ou comunitários na amostra, esse tipo de investidor é o que apresenta maior diversificação das áreas temáticas, sendo, proporcionalmente, o que mais atua na área de defesa de direitos e desenvolvimento comunitário e de base, não sobressaindo, ao contrário dos outros perfis, o investimento na educação.

As áreas em que menos investidores respondentes atuam são comunicação (32%) e saúde (43%). A atuação nessas duas áreas, no entanto, tem apresentado tendência de aumento desde 2007. É possível observar também (Gráfico 21) uma tendência de aumento nas áreas de esporte e recreação – de forma mais acentuada no último ano – cultura e artes, apoio à gestão de organizações da sociedade civil e defesa de direitos. Em relação ao crescimento nas áreas de esporte e recreação

e saúde cabe ressaltar sua possível relação com a presença recente de leis de incentivo fiscal específicas a estas áreas¹. Entre os respondentes, 18% declararam se utilizar das leis de incentivo ao esporte e as leis de incentivo relacionadas à área da saúde são utilizadas por 8% (Pronom) e 7% (Pronas) dos respondentes.

Gráfico 21. Organizações por áreas de atuação, 2007–2014



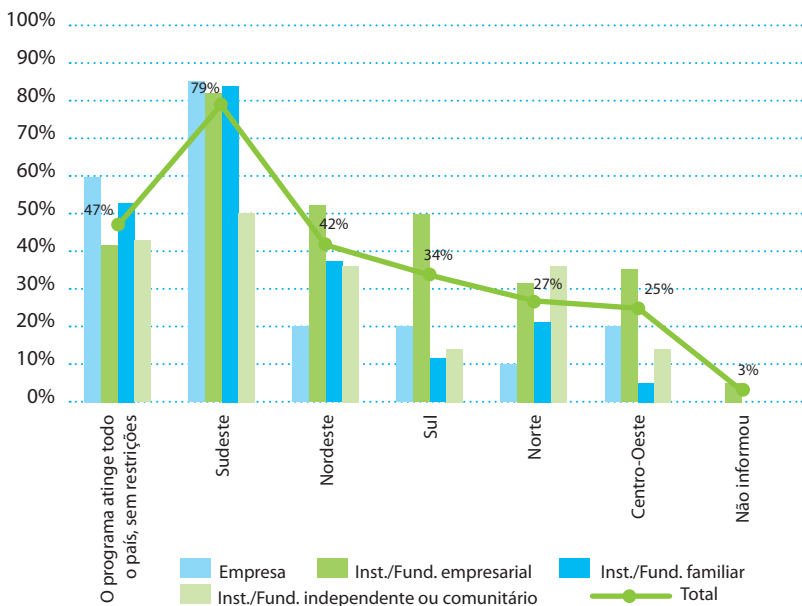
Fonte: GIFE, 2008; GIFE, 2010; GIFE, 2012; GIFE, 2015.

Nota: Ano de referência dos dados.

Distribuição territorial, tipos de ação e beneficiários dos programas

Em relação à distribuição territorial da atuação, há no Censo informações sobre as regiões do país nas quais são realizados os cinco principais programas do associado. Reforçando um dado que se mantém nas séries históricas da pesquisa, o Gráfico 22 mostra que há maior concentração no Sudeste, onde 79% das organizações realizam algum de seus cinco principais programas. É relevante também a quantidade de organizações que atuam no Nordeste, 42% – evidenciando diversificação cada vez maior das regiões geográficas de atuação dos investidores. Chama a atenção também a proporção de organizações que atuam em todas as regiões sem distinção (47%), já que provavelmente possuem programas cujos modelos não são voltados a um território específico. Os institutos e fundações empresariais são os que atuam em maior número de regiões diferentes, três em média, enquanto a média geral é de 2,6 regiões. Os demais tipos de investidor atuam em duas regiões em média.

Gráfico 22. Organizações por região geográfica de atuação dos cinco principais programas e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2015.

QV.9a. Em quais regiões brasileiras cada um dos programas do associado esteve presente em 2014?

Nota: Permite múltiplas respostas.

No âmbito dos cinco principais programas do associado, o Censo revela quais os tipos de ação desenvolvidos, sendo que os respondentes citaram, em média, dez atividades diferentes. Conforme o Gráfico 23, ainda que haja pouca diferenciação entre os principais tipos de ação, pode-se dizer que se destacam cursos de capacitação e treinamento (realizados por 76% das organizações) e articulação e fortalecimento de redes (71%). No geral, as ações com maior destaque parecem ser as que têm foco em um determinado público – atendimento direto, campanhas, eventos, assessoria –, em contraposição às ações difusas, tais como *advocacy* e controle social/monitoramento. De forma geral essas ações estão entre as menos realizadas, sendo apenas relevantes entre os institutos e fundações independentes ou comunitários.

Voluntariado

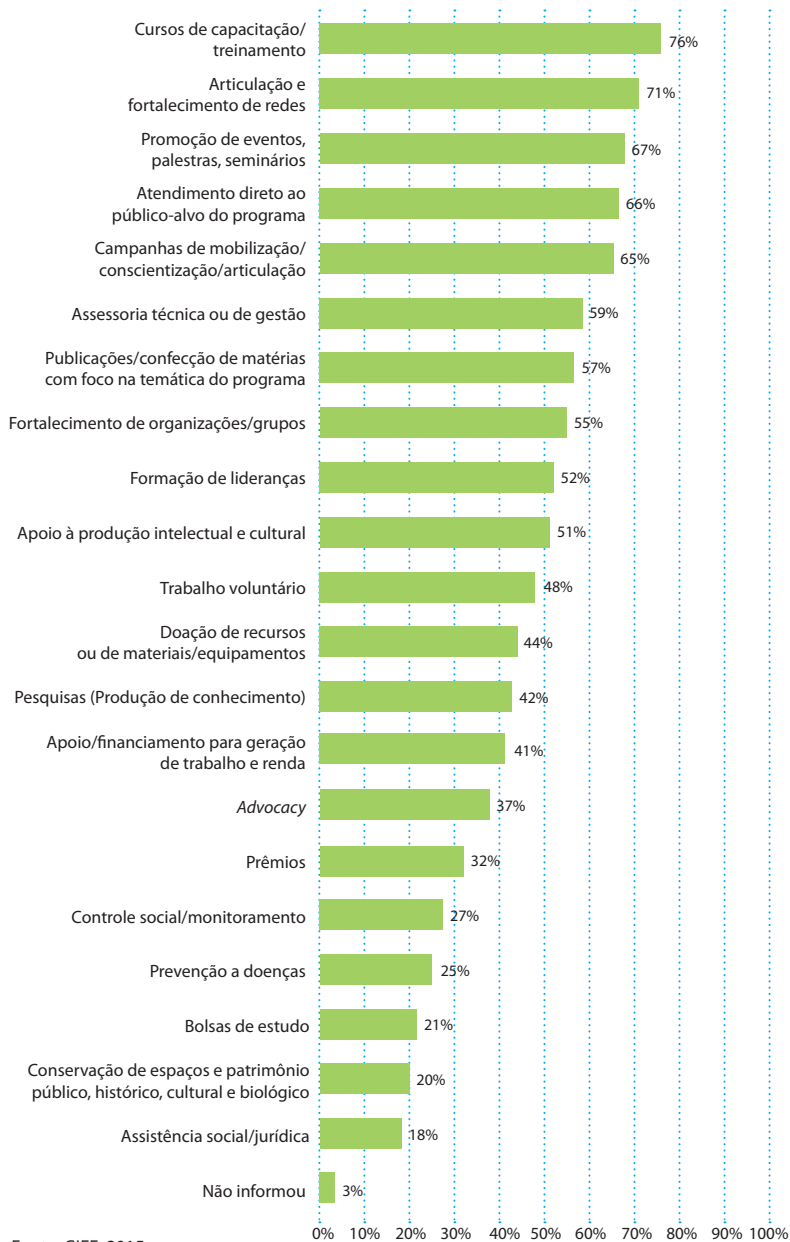
Ao todo, 57% das organizações têm ao menos um programa de voluntariado, sendo que, entre os tipos de investidor, 85% das empresas afirmam possuir pelo menos um programa de voluntariado formal, percentual que cai para 16% entre os institutos e fundações familiares. Entre os institutos e fundações empresariais, 80% dos voluntários são colaboradores das empresas ou da mantenedora.

Número de voluntários por porte das organizações em volume de investimento

Orçamento em R\$ (por faixas)	Nº de voluntários (média)
Até 1,99 milhão	155
De 2 a 5,99 milhões	1.119
De 6 a 9,99 milhões	1.082
De 10 a 19,99 milhões	4.370
De 20 a 49,99 milhões	2.067
De 50 a 99,99 milhões	7.603

Em relação aos tipos de beneficiário direto² dos programas, 81% das organizações têm indivíduos ou grupos de indivíduos específicos como beneficiário direto de pelo menos um de seus cinco principais programas e para 32% dos investidores o beneficiário direto é a sociedade em geral (Gráfico 24). Em relação ao perfil socioeconômico dos beneficiários, as organizações fazem pouca distinção entre os indivíduos ou grupos de indivíduos: 53% disseram não distinguir idade, 96% não fazem distinção de sexo, apenas 32% atendem públicos com algum nível de renda específico e 4% fazem distinção de raça.

Gráfico 23. Organizações por ações utilizadas nos cinco principais programas

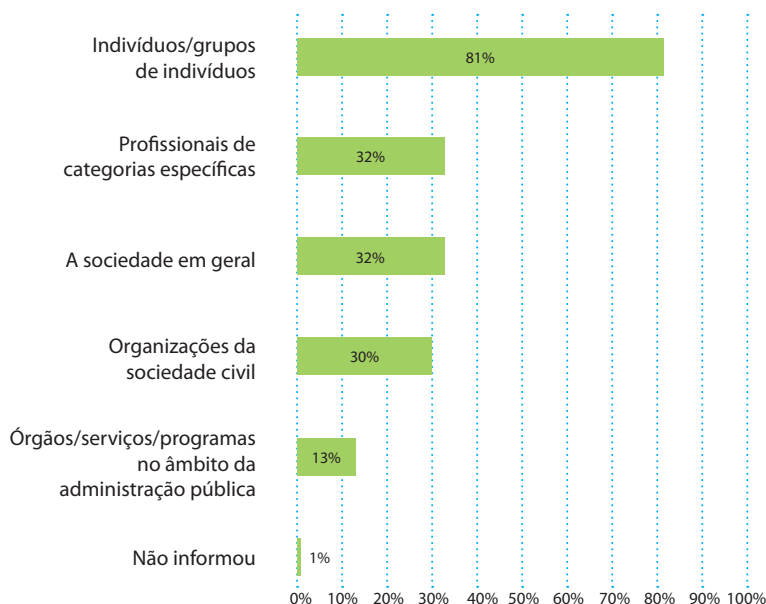


Fonte: GIFE, 2015.

QV.8. Ainda sobre cada um dos programas citados informe quais das seguintes ações são utilizadas.

Nota: Permite múltiplas respostas.

Gráfico 24. Organizações por tipo de beneficiário direto nos cinco programas principais



Fonte: GIFE, 2015.

QV.5a. Com relação a cada um dos programas citados, quem são os beneficiários diretos (aqueles que são objeto da intervenção dos projetos/programas do associado)?

Nota: Cada respondente poderia escolher apenas um beneficiário direto para cada um de seus cinco programas, assim, considerando o conjunto geral dos programas, as organizações podem ter mais de um tipo diferente de beneficiário direto.

Notas

1 A Lei de Incentivo ao Esporte (Lei n. 11.438/2006) estabelece benefícios fiscais para pessoas físicas ou jurídicas que estimulem o desenvolvimento do esporte nacional, por meio de patrocínio/doação a projetos desportivos e para desportivos (Ministério do Esporte: <<http://www2.esporte.gov.br>>). Instituídos pela Lei n. 12.715/2012, o Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (PRONON) e o Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência (PRONAS/PCD) são dois programas implantados pelo Ministério da Saúde para incentivar ações e serviços desenvolvidos por entidades, associações e fundações privadas sem fins lucrativos no campo da oncologia e da pessoa com deficiência. Pessoas físicas e jurídicas que contribuírem com doações para projetos nessas duas áreas poderão se beneficiar de deduções fiscais no imposto de renda (<<http://portalsaude.saude.gov.br>>).

2 É considerado beneficiário direto o objeto da intervenção dos projetos/programas do associado. Já os beneficiários indiretos são os beneficiados pela ação dos primeiros.

II.4. Interação com atores e partes interessadas

A forma como os investidores sociais estabelecem relações com atores e partes interessadas dialoga com o modo como percebem sua atuação, seus objetivos e seu papel na sociedade. Como aproximação ao tema, esta seção apresenta os principais resultados do Censo sobre as relações de parceria, interação e diálogo entre investidores sociais e organizações da sociedade civil, outros investidores (ações de coinvestimento), poder público, empresas mantenedoras (alinhamento entre investimento social e o negócio) e demais partes interessadas.

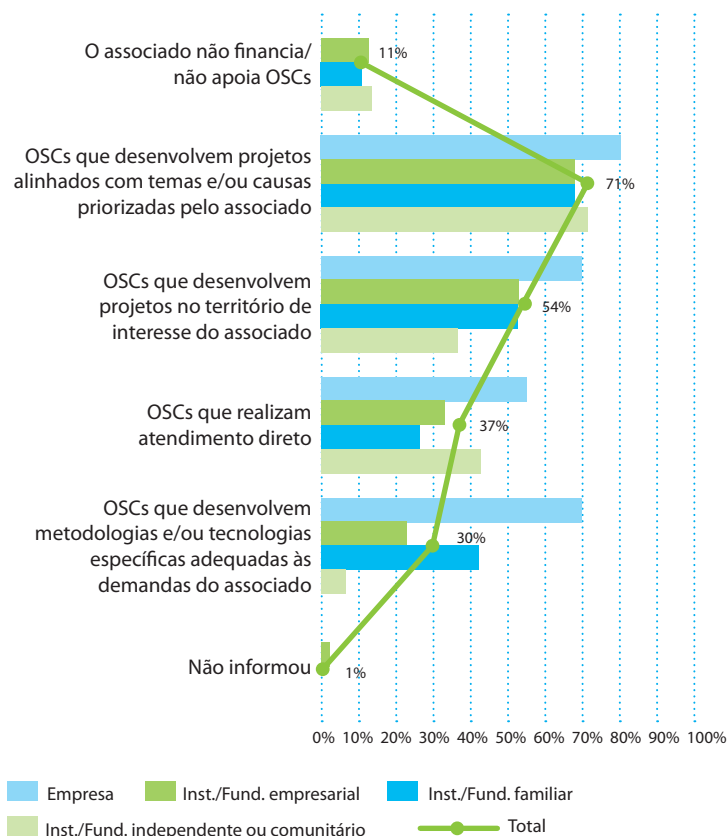
Apoio a organizações da sociedade civil

Sobre as relações entre investidores sociais e organizações da sociedade civil, esta seção explora, sobretudo, as características do apoio dos investidores sociais a OSCs, qualificando o perfil dessas organizações e os motivos para esse apoio.

Em relação ao perfil das organizações apoiadas, como se pode observar no Gráfico 25 os associados apoiam, sobretudo, aquelas que desenvolvem projetos alinhados especificamente com temas ou causas por eles priorizados (71% das organizações apoiam OSCs com esse perfil) e organizações que atuam no seu território de interesse (54%). Cerca de um terço dos respondentes apoiam também organizações que realizam atendimento direto à população ou a determinados segmentos populacionais (37%) e que desenvolvem metodologias ou tecnologias específicas para atender às demandas do associado (30%).

As empresas apoiam maior diversidade de perfis de organizações: em média, 2,6 contra a média geral de 2,2 OSCs. Entre os perfis das organizações apoiadas destacam-se as que têm causas alinhadas às da empresa (80%) e que atuem no seu território de interesse (70%). As empresas consistem também no tipo de investidor que mais apoia organizações que desenvolvem metodologias ou tecnologias específicas para atender às suas demandas (55%).

Gráfico 25. Organizações por perfil das organizações da sociedade civil apoiadas e tipo de investidor



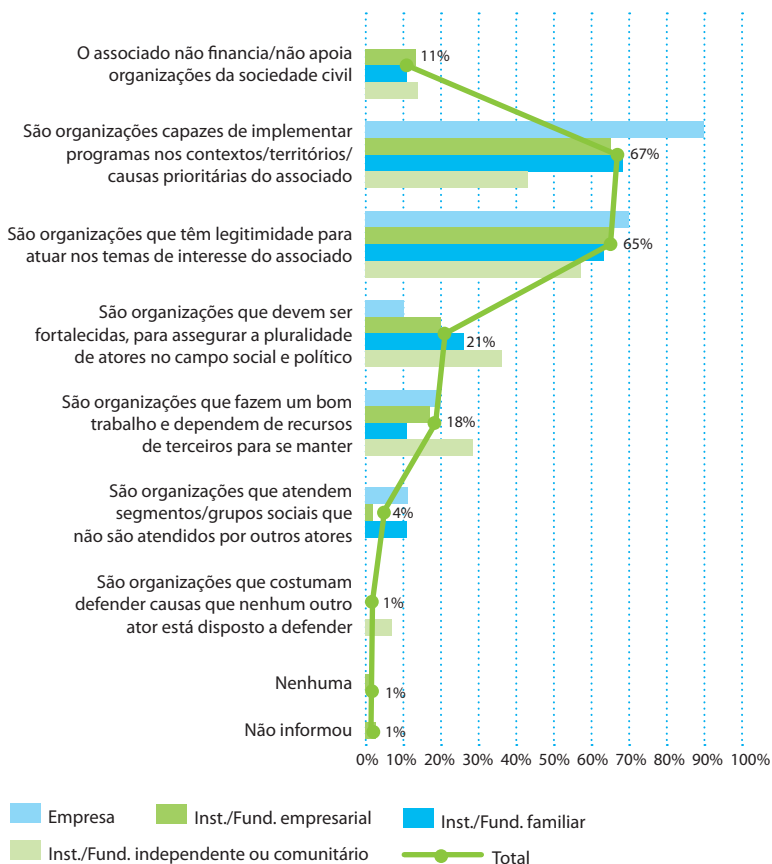
Fonte: GIFE, 2015.

QIV.2. Nas situações em que o associado financia ou apoia algum tipo de organização da sociedade civil, quais das alternativas abaixo melhor representam o perfil destas organizações?

Nota: Permite múltiplas respostas.

Entre os institutos e fundações familiares e empresariais predomina o apoio a OSCs que desenvolvem projetos alinhados com suas causas ou no seu território de interesse. Os institutos e fundações independentes ou comunitários estão entre os investidores que mais apoiam organizações que atendem diretamente à população (43%), ainda que, em primeiro lugar, também estejam aquelas que desenvolvem projetos em causas alinhadas às dos associados (71%).

Gráfico 26. Organizações por motivações para apoiar organizações da sociedade civil e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2015.

QIV.3a. Se o associado apoia ou financia projetos de organizações da sociedade civil, quais as duas principais motivações para fazê-lo?

Nota: Permite múltiplas respostas.

Sobre os motivos para apoiar OSCs, as principais razões elencadas pelos respondentes do Censo (Gráfico 26) estão relacionadas ao fato de essas organizações serem capazes de implementar programas nos contextos, territórios ou causas prioritárias dos associados (67% das organizações disseram apoiar OSCs por esse motivo) e por serem organizações que têm legitimidade para atuar nos seus temas de interesse (65%). Entre as razões menos citadas para o apoio estão o fortalecimento de organizações (21%)

e a necessidade de recursos por parte das organizações para sua sustentabilidade (18%). Chama a atenção que apenas uma minoria entre os respondentes apontam como razão para apoiar o fato de a organização defender causas que outros atores não estão dispostos a defender (1%) ou trabalhar com grupos sociais não atendidos por outros atores da sociedade (4%).



Ainda em relação aos motivos para apoiar OSCs, percebe-se que a questão territorial é mais forte entre as empresas – 90% delas priorizam o apoio a organizações da sociedade civil capazes de implementar programas nos seus contextos, territórios ou causas prioritárias – o que pode ter relação, evidentemente, com a operação dessas empresas, visto que se exige maior vínculo com o território. Como segundo principal motivo para apoiar organizações, entre as empresas, aparece o fato de as OSCs possuírem legitimidade para atuar nos seus temas de interesse (70%). Apenas uma pequena parcela das empresas apoia organizações porque elas precisam de ajuda de terceiros (20%), porque atendem segmentos não atendidos por outros atores (10%) ou porque precisam ser fortalecidas do ponto de vista institucional (10%).

Os institutos e fundações familiares, os empresariais e os independentes ou comunitários apresentam como razão principal para apoiar OSCs tanto o fato de serem capazes de implementar programas nos contextos, territórios ou causas prioritárias dos associados (68%, 65% e 43%) como por serem organizações que possuem legitimidade para atuar nos seus temas de interesse (63%, 65% e 57%). No entanto, os institutos e fundações independentes ou comunitários são os que mais apoiam (proporcionalmente) organizações que precisam ser fortalecidas (36%).

Apenas 11% dos respondentes (treze instituições) afirmaram não apoiar nenhuma organização da sociedade civil¹. Entre eles, a maioria aponta como motivo para não fazê-lo o fato de o apoio não fazer parte da sua estratégia. Também foram citadas como razão para não apoiar OSCs a dificuldade em mensurar o impacto dos projetos desenvolvidos (quatro instituições), a ausência ou pouca qualificação da demanda por apoio (três), e a inadequação ou complexidade dos mecanismos de incentivos fiscais (três).

O padrão dos motivos para apoiar OSCs aponta, assim, para o predomínio de fatores relacionados à própria atuação dos respondentes, sendo bastante baixa a preocupação com causas e temas que as próprias organizações apoiadas estejam desenvolvendo ou mesmo com sua autonomia e fortalecimento independentemente da relação com os investidores. Chama também a atenção o fato de os investidores identificarem a legitimidade que as OSCs possuem como um fator importante para apoiá-las, mas não considerarem relevante fortalecê-las do ponto de vista institucional.

Parcerias com outros investidores sociais (coinvestimento)

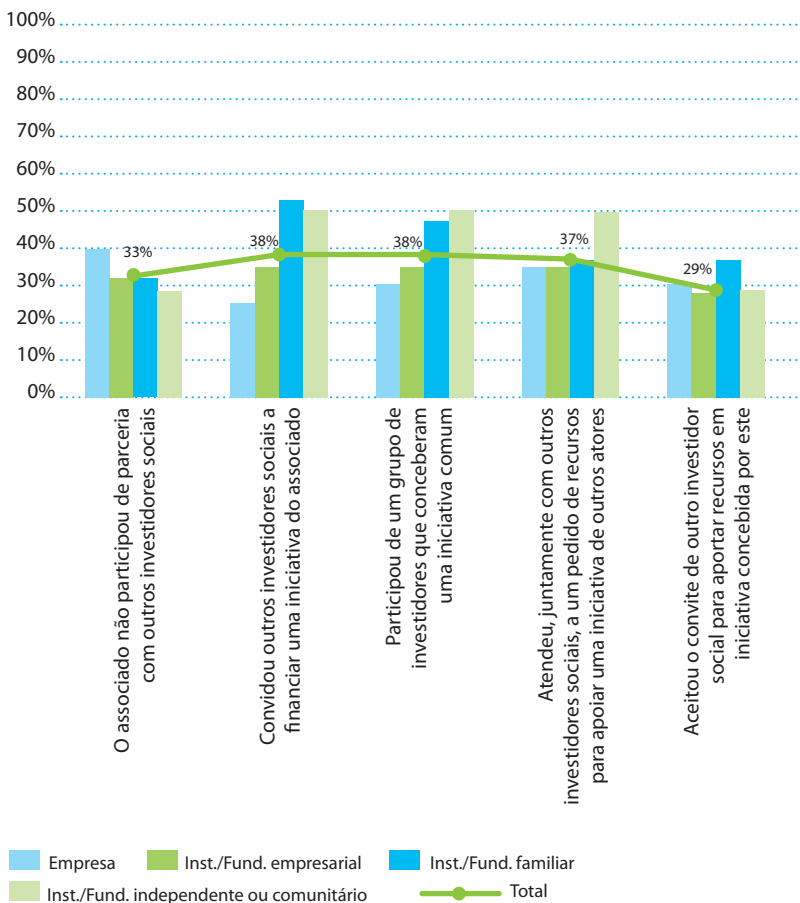
As estratégias de coinvestimento – parceria entre investidores sociais para o desenvolvimento de iniciativas conjuntas – podem ser vistas não só como uma forma de agregar recursos para iniciativas comuns, mas também como meio de aumentar o impacto dos projetos ou até mesmo de viabilizar sua execução. Trazem em si o aspecto de maior colaboração e menor competição entre os investidores, ainda que possam acarretar, por outro lado, maior homogeneidade entre as atividades desenvolvidas e, assim, menor potencial de inovação nos projetos. Isso porque, para consolidar as parcerias, muitas vezes é necessário conciliar interesses e objetivos.

Entre os respondentes do Censo, 76 afirmaram desenvolver pelo menos alguma atividade em parceria com outros investidores sociais².

Entre as formas por meio das quais se deram essas parcerias figuram igualmente importantes, de acordo com os respondentes, o convite ao financiamento de uma iniciativa concebida pelo associado e a participação em iniciativas construídas desde o princípio por um grupo de investidores – 38% dos respondentes afirmaram ter utilizado cada uma dessas duas estratégias. Também são recorrentes o convite para apoiar,

em conjunto com outros investidores, iniciativas de outras organizações (37%) e o convite direto de outro investidor para aportar recursos a uma iniciativa já concebida (29%). Percebe-se que os investidores preferem participar da concepção das iniciativas de coinvestimento em vez de apenas cofinanciarem projetos já previamente definidos.

Gráfico 27. Organizações por estratégias de parceria com outros investidores sociais – coinvestimento – e tipo de investidor

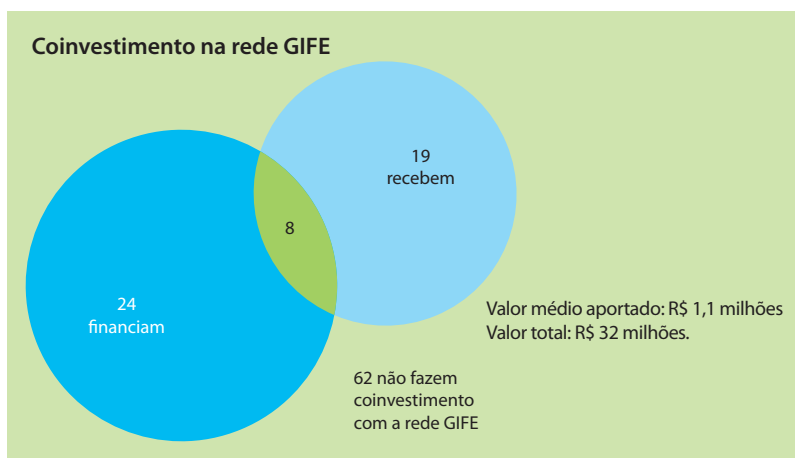


Fonte: GIFE, 2015.

QIV.9. O associado participou em 2014 de iniciativas em parceria com outros investidores sociais (coinvestimento)? Caso sim, como se deu?

Nota: Permite múltiplas respostas.

Entre os respondentes, as empresas são o grupo que menos faz parcerias com outros investidores sociais (40% delas não fazem nenhuma parceria), ao contrário dos institutos e fundações independentes ou comunitárias que, juntamente com os institutos e fundações familiares, são os que mais fazem ações de coinvestimento, e por meio de uma variedade de formas: enquanto o conjunto dos respondentes desenvolve em média 2,1 tipos de coinvestimento (entre aceitar e propor convites), esses investidores realizam em média 2,5 tipos. São também os que mais convidam outros investidores a financiar iniciativas por eles concebidas (50% e 53%). Observa-se, ainda, que a proporção de organizações que realizam coinvestimento aumenta de acordo com o volume de investimento das organizações: entre as organizações cujo investimento encontra-se na faixa de mais de R\$ 50 milhões, destaca-se a participação em arranjos de coinvestimento, sobretudo por meio do convite para apoiar iniciativas de terceiros junto com outros investidores (54%).



Para além do aporte de recursos financeiros, há uma diversidade de formas por meio das quais as organizações contribuem mutuamente nas iniciativas de coinvestimento. Ainda que a forma principal seja o aporte de recursos financeiros (58%), também são importantes a contribuição por meio de conhecimento, metodologias e experiências (57%), de recursos humanos (38%) e de equipamentos, produtos ou recursos tecnológicos (23%). Os institutos e fundações familiares são os que mais contribuem por meio de recursos humanos (58%).

Alinhamento e incidência nas políticas públicas

Esta seção explora as características dos investidores sociais no alinhamento e incidência nas políticas públicas, o que se mostrou ação presente para grande parte dos respondentes do Censo.

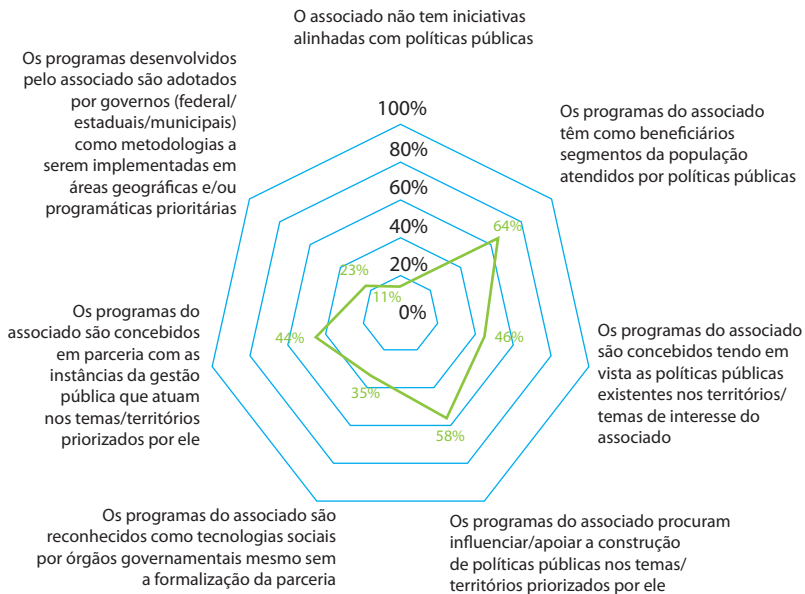
89% das organizações afirmam ter iniciativas alinhadas com políticas públicas evidenciando um claro esforço de aproximação.

São várias as formas por meio das quais esse alinhamento é entendido e concretizado, como é possível verificar no Gráfico 28. A principal forma de alinhamento das organizações às políticas públicas, apontada por 64% dos respondentes, se dá por meio dos projetos em que os beneficiários são segmentos populacionais também atendidos pelas políticas. Outra forma apontada foi o alinhamento pela intenção de influenciar ou apoiar a construção de políticas nos temas ou territórios priorizados pelo associado (58%). Quase a metade dos respondentes concebe ou seleciona os seus programas tendo em vista as políticas públicas existentes nos territórios ou relacionadas aos seus temas de interesse (46%) e uma porcentagem muito próxima, 44%, concebe seus programas em parceria com a gestão pública. Para 35% dos respondentes o alinhamento ocorre pelo reconhecimento público de programas ou tecnologias executadas pelos investidores sociais e para 23% pela formalização desse reconhecimento ao terem suas metodologias adotadas por governos nas esferas federal, estadual ou municipal.

Percebe-se redução gradual dos percentuais de alinhamento do investimento social privado com as políticas públicas à medida que as conexões vão se tornando mais complexas, ou seja, quando há a necessidade do estabelecimento de parcerias ou mesmo de adoção das iniciativas desenvolvidas pelo associado por parte do poder público – o que também envolve capacidade de diálogo e articulação entre atores que são bastante diversos em termos de origem, linguagem, tempos de operação, entre outras diferenças.

Ao mesmo tempo, chama a atenção que apenas 46% das organizações concebem seus projetos levando em consideração as políticas públicas existentes, tendo em vista que 85% dos respondentes atuam em educação – área em que há marcos referenciais de políticas públicas consolidados –, o que praticamente inviabiliza iniciativas que não dialoguem com essas referências.

Gráfico 28. Organizações por formas de alinhamento com as políticas públicas



Fonte: GIFE, 2015.

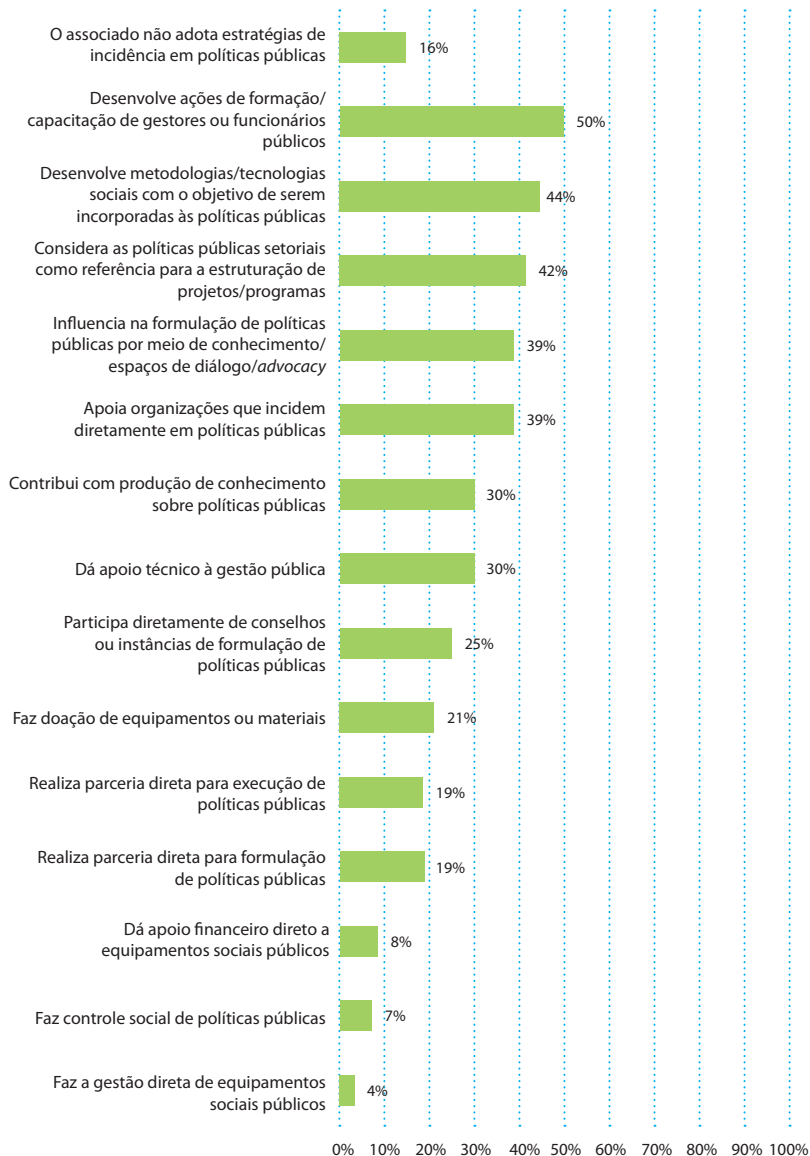
QIV.4. O associado tem iniciativas alinhadas com a política pública? De que maneira se dá este alinhamento?

Nota: Permite múltiplas respostas.

Em relação às estratégias adotadas pelos respondentes para incidência em políticas públicas, a principal é a formação e a capacitação de gestores ou funcionários públicos (Gráfico 29). Essas respostas ganham sentido quando se observa a importância de se lidar com a gestão pública considerando sua capacidade, habilidade e recursos. Isso pode refletir, inclusive, na disposição de escuta e conseqüente percepção dos investidores sociais acerca dos papéis e responsabilidades que cada ator deve desempenhar em ações de desenvolvimento.

Os dados sobre as demais estratégias de incidência apontam para essa mesma tendência, uma vez que as estratégias mais adotadas sugerem que os investidores sociais estão acessando seus próprios meios e ressignificando-os para fortalecer as políticas públicas. Comprova essa percepção o fato de 44% dos respondentes procurarem incidir por meio do desenvolvimento de metodologias para serem incorporadas às políticas públicas e 30% pela produção de conhecimento.

Gráfico 29. Organizações por estratégia de incidência nas políticas públicas



Fonte: GIFE, 2015.

QIV.5a. Qual(is) das estratégias de incidência em políticas públicas o associado adota?

Nota: Permite múltiplas respostas.

Em relação às estratégias de incidência ligadas à atuação em espaços de formulação de políticas públicas, 39% dos respondentes declaram influenciá-las por meio de conhecimento, espaços de diálogo ou *advocacy*, enquanto apenas 25% participam em conselhos e instâncias de formulação de políticas. Isso pode indicar que há uma falta de credibilidade dos espaços públicos e instâncias de participação, o que faz com que os investidores prefiram espaços coordenados por eles mesmos, busquem fazer ações de *advocacy* ou apoiar organizações que incidam diretamente em políticas públicas – estratégia apontada por 39% dos respondentes.

Apenas 7% dos associados realizam ações voltadas ao controle social de políticas pública. A baixa relevância dada ao controle social pode indicar que há diferentes interpretações de seu significado, ou que mesmo as organizações que participam de conselhos de políticas não consideram ou correlacionam essa atuação como controle social.

Alinhamento entre investimento social e a empresa mantenedora (negócio)

O alinhamento do investimento social ao negócio é um fenômeno cada vez mais presente na filantropia empresarial e, ao recolocar as razões e o modo de operar a ação social das empresas, tem posto em xeque algumas das perspectivas estabelecidas no setor, sobretudo a respeito dos papéis e do lugar institucional de institutos e fundações no ambiente empresarial.

O Censo GIFE 2014 trouxe alguns elementos novos para discutir as relações entre o investimento social e o negócio (das empresas mantenedoras) envolvendo as áreas de investimento social das empresas e os institutos e fundações empresariais³. Entre as questões está a que investiga o quanto o investimento social leva em conta as atividades das empresas mantenedoras e, ao mesmo tempo, se as práticas das empresas levam em conta as iniciativas do investimento social: foi investigada a influência mútua na definição de locais de atuação, público-alvo, metas de avaliação, princípios e valores, mitigação de externalidades, relacionamento com comunidades, entre outros.

Nos processos de alinhamento do investimento social ao negócio, os investidores têm a percepção de que as práticas das empresas consideram o investimento social em mais aspectos do que as iniciativas de investimento social consideram as práticas das empresas.

Em relação aos aspectos em que as organizações levam em conta as atividades da mantenedora, destacam-se a definição dos locais de atuação, de conteúdos temáticos trabalhados e do público-alvo. As atividades das empresas mantenedoras têm influência relevante ainda no desenho ou implementação das iniciativas de investimento social e na implementação de iniciativas relativas a fornecedores ou à cadeia de valor. A menor influência, por sua vez, está nas questões relacionadas a parcerias tanto com o poder público como com outras organizações.

Em relação à influência do investimento social nas atividades das mantenedoras (Tabela 2), quatro aspectos principais se destacam: (i) incorporação ou aprofundamento das práticas de sustentabilidade; (ii) ampliação dos impactos socioambientais positivos; (iii) princípios e valores da empresa; e (iv) melhoria do diálogo e relacionamento com a comunidade do entorno das unidades operacionais. Percebe-se que esses aspectos estão mais ligados a questões culturais das empresas – como as estratégias de sustentabilidade e relacionamento com outros atores – do que a aspectos mais diretamente relacionados ao seu negócio – como os processos produtivos.

Tabela 1. Empresas e institutos e fundações empresariais por influência das atividades da mantenedora nos aspectos do investimento social

As atividades da empresa são levadas em conta na:	Tipo de investidor	%			
definição dos locais (bairros/municípios) de atuação das iniciativas do/a	Empresa	65%	20%	15%	
	Inst./Fund. empresarial	54%	28%	13%	5%
definição dos conteúdos temáticos trabalhados	Empresa	65%	30%	5%	
	Inst./Fund. empresarial	35%	48%	12%	5%
definição do público-alvo beneficiado pelas iniciativas do/a	Empresa	55%	30%	15%	
	Inst./Fund. empresarial	34%	28%	33%	5%
definição das parcerias com o poder público	Empresa	35%	30%	35%	
	Inst./Fund. empresarial	17%	40%	38%	5%
definição das parcerias com outras organizações e associações	Empresa	35%	50%	15%	
	Inst./Fund. empresarial	12%	43%	40%	5%
definição das metas e critérios para avaliação	Empresa	40%	40%	20%	
	Inst./Fund. empresarial	25%	33%	37%	5%
implementação de iniciativas relacionadas a fornecedores/a cadeia de valor	Empresa	55%	10%	35%	
	Inst./Fund. empresarial	32%	28%	35%	5%
implementação/desenho das iniciativas do associado, utilizando a expertise da empresa	Empresa	55%	40%	5%	
	Inst./Fund. empresarial	45%	43%	7%	5%

■ Levam em conta as atividades da empresa mantenedora para todas/a maioria das iniciativas

■ Levam em conta as atividades da empresa mantenedora apenas para algumas iniciativas

■ Não levam em conta as atividades da empresa

■ Não informou

Fonte: GIFE, 2015.

QIV.6a. De que maneira as iniciativas de investimento social realizadas pelo associado levam em conta as atividades da empresa mantenedora?

QIV.6b. De que maneira você diria que as práticas de investimento social e a expertise do associado influenciam nos procedimentos e nos processos operacionais da empresa mantenedora/empresa da família mantenedora?

Notas: * Não se aplica era uma opção de resposta.

Tabela 2. Empresas e institutos e fundações empresariais por influência do investimento social nos aspectos de atividades da mantenedora

As práticas do investimento social influenciam na(s):	Tipo de investidor	%			
melhoria do diálogo e relacionamento com a comunidade do entorno das unidades operacionais	Empresa	85%		15%	
	Inst./Fund. empresarial	77%	5%	13%	5%
incorporação de procedimentos e processos adotados com colaboradores, fornecedores e clientes	Empresa	65%	20%	15%	
	Inst./Fund. empresarial	45%	28%	22%	5%
implementação de programas voltados aos colaboradores da empresa mantenedora	Empresa	60%	20%	20%	
	Inst./Fund. empresarial	64%	18%	13%	5%
forma com que a empresa mantenedora se relaciona com instâncias do poder público	Empresa	50%	20%	30%	
	Inst./Fund. empresarial	60%	20%	15%	5%
incorporação ou aprofundamento das práticas de sustentabilidade	Empresa	90%		5%	5%
	Inst./Fund. empresarial	75%	7%	13%	5%
forma com que a empresa se comunica com o público em geral	Empresa	65%	20%	15%	
	Inst./Fund. empresarial	63%	22%	10%	5%
princípios e valores da empresa	Empresa	80%	5%	15%	
	Inst./Fund. empresarial	80%	10%	5%	5%
controle e mitigação de externalidades negativas	Empresa	75%	15%	10%	
	Inst./Fund. empresarial	65%	17%	13%	5%
ampliação dos impactos socioambientais positivos	Empresa	95%			5%
	Inst./Fund. empresarial	70%	8%	17%	5%
processos produtivos do negócio	Empresa	35%	40%	25%	
	Inst./Fund. empresarial	28%	40%	27%	5%

■ Sim
 ■ Não
 ■ Opção: não aplicável*
 ■ Não informou

Participação de *stakeholders* nas tomadas de decisão de investidores sociais

Um aspecto importante sobre a forma como institutos e fundações se relacionam com outros atores se refere à sua participação em instâncias e processos decisórios, tais como conselhos de governança ou órgãos deliberativos, participação no conselho consultivo, outros grupos formalmente estruturados ou, ainda, a participação em grupos de trabalho e outras instâncias informais. De modo geral, é possível perceber que, quanto mais central ou definitiva a instância de decisão, menor a participação de atores externos à organização, o que pode levar a entender que os investidores são pouco abertos à participação de atores externos nos seus processos de decisão, como é possível observar no Gráfico 30.

Percebe-se, assim, que apenas os *stakeholders* mais próximos à organização (acionistas e funcionários da mantenedora) participam de instâncias efetivas de tomada de decisão. Os *stakeholders* externos, quando envolvidos, estão presentes apenas em instâncias mais consultivas e informais não necessariamente relacionadas à tomada de decisão.

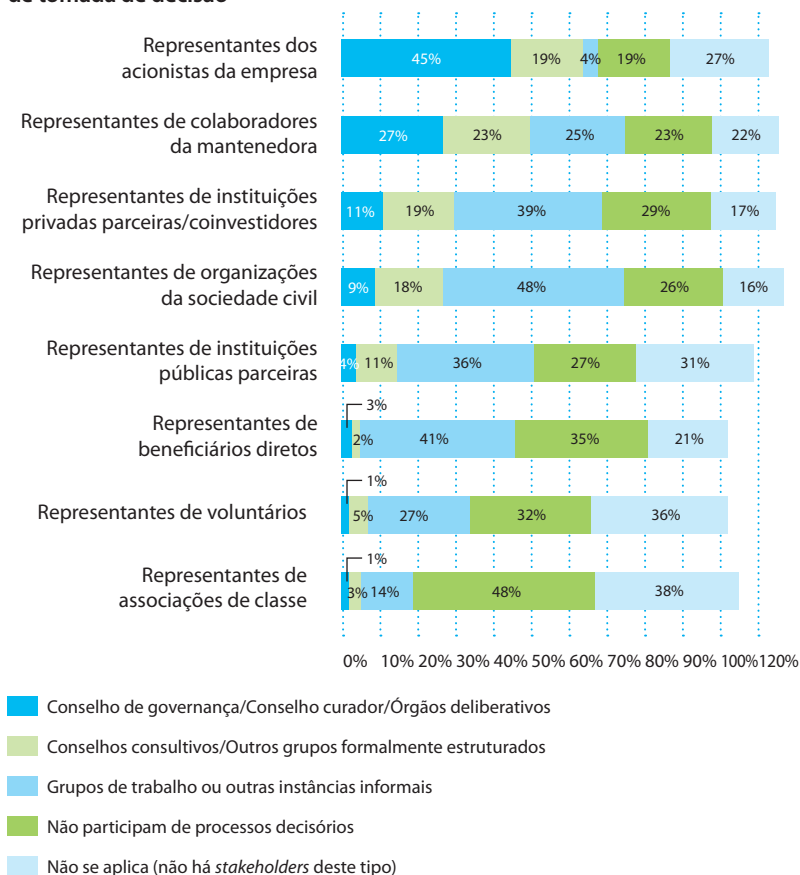
Esse cenário pode estar vinculado a dois movimentos principais. De um lado, pode haver uma dificuldade de encontrar representantes de entidades externas abertos e interessados em participar de instâncias mais formais de decisão tais como os conselhos de governança. De outro, as organizações podem não conseguir construir processos que abram espaço de fato para essa participação – que vão além de apenas convidar, mas que estejam aptos a ouvir críticas, opiniões e criem condições de participação efetiva dos envolvidos.

Entre todos os tipos de *stakeholders* investigados, os representantes e acionistas da empresa mantenedora – que podem ser considerados como público interno – são os que mais participam dos conselhos de governança, conselhos curadores ou órgãos deliberativos, mostrando-se bastante ativos nos processos decisórios. Na linha oposta, os representantes de associações de classe são os atores que menos participam de processos decisórios, seguidos dos representantes de beneficiários diretos dos programas e voluntários.

Em relação a participação nos conselhos de governança, conselho curador ou órgãos deliberativos, surge ainda como relevante o fato de que 27% das organizações disseram haver participação de representantes

de colaboradores da empresa, sendo que todos os demais atores foram apontados por menos de 11% das organizações. Para 48% dos respondentes, as organizações da sociedade civil participam de alguma instância de diálogo, em geral, grupos de trabalho ou espaços informais. Representantes de instituições públicas parcerias e parceiros privados também têm relevante participação nesse tipo de instância.

Gráfico 30. Organizações por participação dos *stakeholders* nas instâncias de tomada de decisão



Fonte: GIFE, 2015.

QII.3. Em que instâncias os diferentes *stakeholders* estão representados e participam, ainda que apenas com aconselhamentos e sugestões, dos processos decisórios do associado?

Nota: Permite múltiplas respostas.

Notas

1 Vale destacar que 22% dos respondentes afirmaram, em questões relacionadas às estratégias de atuação, não desenvolver estratégias que envolvam o apoio a OSCs e 25% não estabelecem nenhuma parceria formal com alguma OSC para seus principais programas. Essa aparente contradição entre os dados pode indicar, ao contrário, diferentes percepções dos respondentes sobre o que significa apoiar organizações da sociedade civil, incluindo formas de apoio que não envolvam parcerias concretas, doações financeiras ou mesmo que não estejam ligados à execução de projetos.

2 Quando questionados especificamente sobre a execução de seus cinco principais programas, apenas 58% dos respondentes afirmaram estabelecer parcerias com outros investidores sociais. Pode-se supor, dessa forma, que 10% dos que fazem coinvestimento não incluíram os programas, assim realizados, entre os cinco principais considerando os programas de iniciativas de coinvestimento complementares e não principais.

3 Essas perguntas não são respondidas por investidores familiares e independentes ou comunitários.

II.5. Comunicação, transparência e avaliação: a face pública do investimento social privado

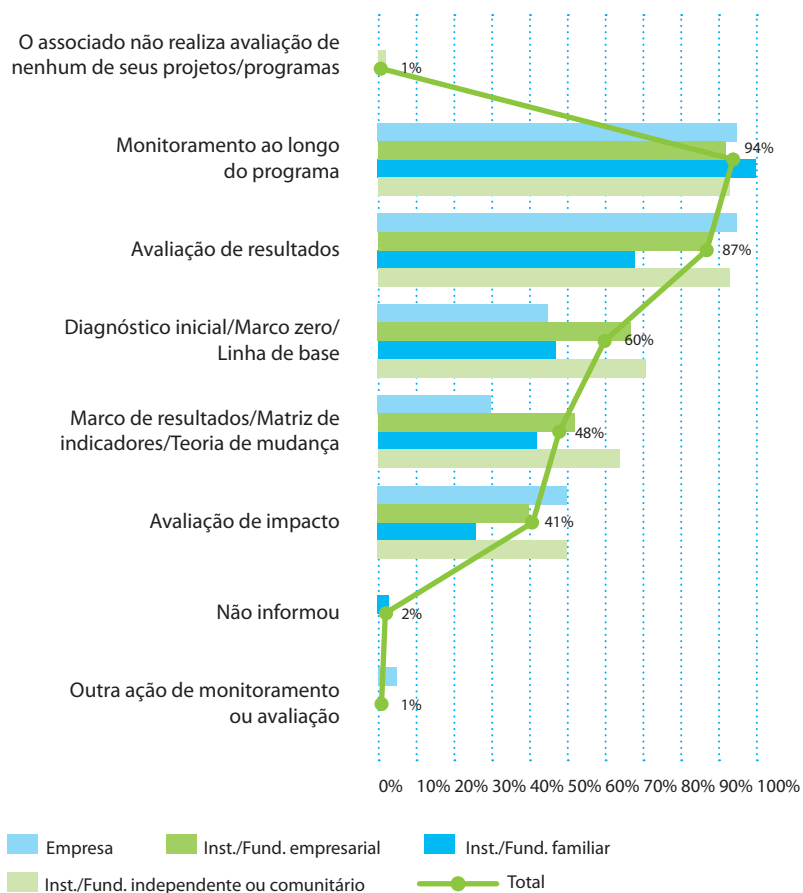
Em conjunto com as descrições apresentadas na seção anterior sobre as relações dos investidores sociais com atores e partes interessadas, as formas de avaliação, os meios de comunicação e a transparência das organizações associadas nos permitem compreender, de forma geral, a sua capacidade de abertura e disposição ao diálogo com *stakeholders*. Entendendo a inter-relação desses processos, os resultados do Censo a eles relacionados são apresentados, compondo uma leitura sobre a face pública dos investidores, ou seja, de que forma se posicionam diante do público com o qual se relacionam e com a sociedade em geral. A seguir são apresentados os principais resultados do Censo sobre: (i) quais são e como são realizadas as atividades de monitoramento, avaliação e comunicação, (ii) os objetivos dessas atividades, e (iii) como se dá a divulgação de informações por parte das empresas, institutos e fundações.

Avaliação

Ações de monitoramento e avaliação têm importância crucial entre os investidores sociais privados. Ainda que possam demandar investimento de tempo e recursos, sendo os seus resultados muitas vezes obtidos apenas a longo prazo, essas práticas são capazes de fortalecer as organizações na medida em que deixam mais claros e consistentes os seus pontos fortes de atuação e os resultados e mudanças pretendidos. Processos coesos de avaliação são também cada vez mais capazes de conectar organizações ao seu sentido público.

Os participantes do Censo percebem claramente a importância da avaliação: somente 1% dos associados respondentes não faz avaliação para nenhum de seus programas. O Gráfico 31 mostra as principais modalidades de avaliação e monitoramento revelando a predominância das ações de monitoramento do programa ao longo do tempo (realizadas por 94% dos respondentes), da avaliação de resultados (praticada por 87% deles) e diagnóstico inicial, ou marco zero, realizado por mais da metade dos respondentes (60%). As ações de avaliação de impacto (voltada à mensuração das mudanças produzidas pela intervenção dos programas) são realizadas por 41% dos respondentes, o que chama a atenção devido à alta complexidade desse tipo de prática.

Gráfico 31. Organizações por atividade de monitoramento e avaliação e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2015.

QVI.2: Qual(is) das atividades abaixo o associado realiza para ao menos um de seus programas?

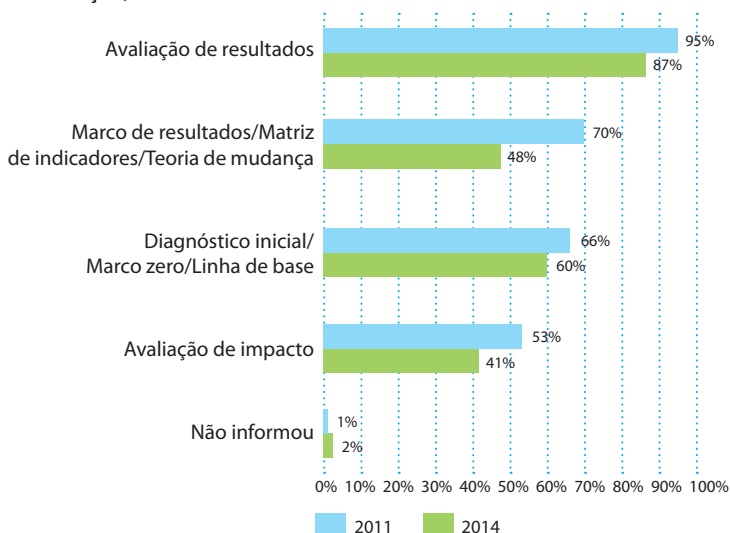
Nota: Permite múltiplas respostas.

Além das perguntas gerais sobre as práticas de avaliação e monitoramento, as organizações foram também questionadas especificamente sobre essas atividades no âmbito de seus cinco programas principais – o que tende a revelar seus aspectos mais concretos. Os resultados indicam que a frequência da avaliação se mantém a mesma em ambos os casos.

Apesar da alta proporção de organizações que afirmou realizar ações de avaliação em 2014, ao se comparar os dados atuais com a edição anterior do Censo, percebe-se uma tendência geral de diminuição da proporção de organizações que realizam as diversas modalidades de avaliação. Tem destaque o marco de resultados, que sofreu uma redução de 22 pontos percentuais de 2011 para 2014 (Gráfico 32).

Como identificado em censos anteriores, algumas práticas avaliativas, notadamente a avaliação de impacto, vêm caindo ano a ano. Apesar de indicar, objetivamente, uma redução, há uma percepção de que a compreensão sobre essas práticas e as distinções entre os vários tipos de modalidades e metodologias tem aumentado, o que pode indicar um maior rigor nas respostas.

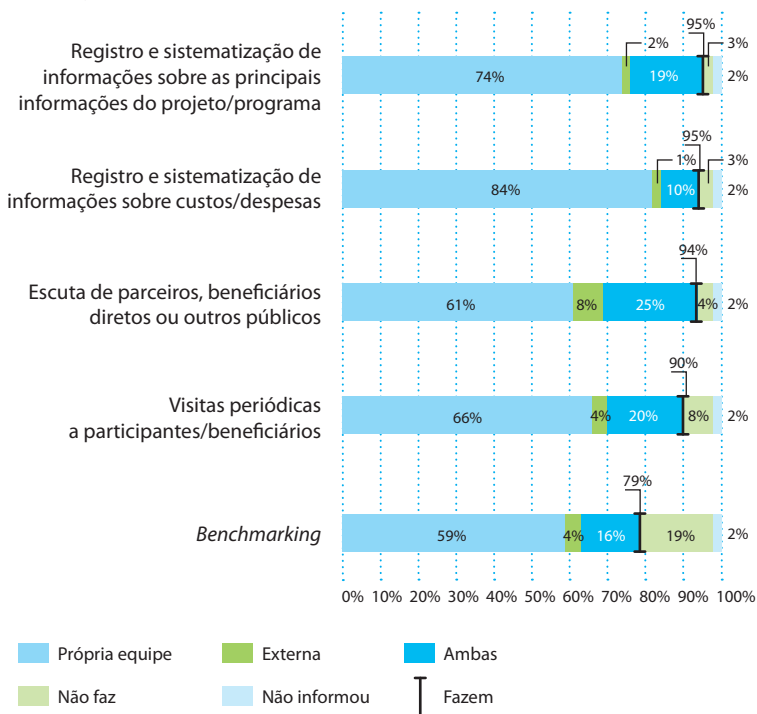
Gráfico 32. Organizações por atividade de monitoramento e avaliação, 2011-2014



Fonte: GIFE, 2015.

Em relação às atividades realizadas durante os processos de monitoramento dos projetos e programas (Gráfico 33), os respondentes apontaram que realizam, sobretudo, o registro e a sistematização de informações de custos e despesas e dos principais elementos dos projetos ou programas: 95% realizam essas atividades se valendo, em geral, de sua própria equipe. Assim como elas, de forma geral, grande parte das ações de monitoramento são realizadas pelas equipes internas dos respondentes.

Gráfico 33. Organizações por ações de monitoramento de projetos e programas



Fonte: GIFE, 2015.

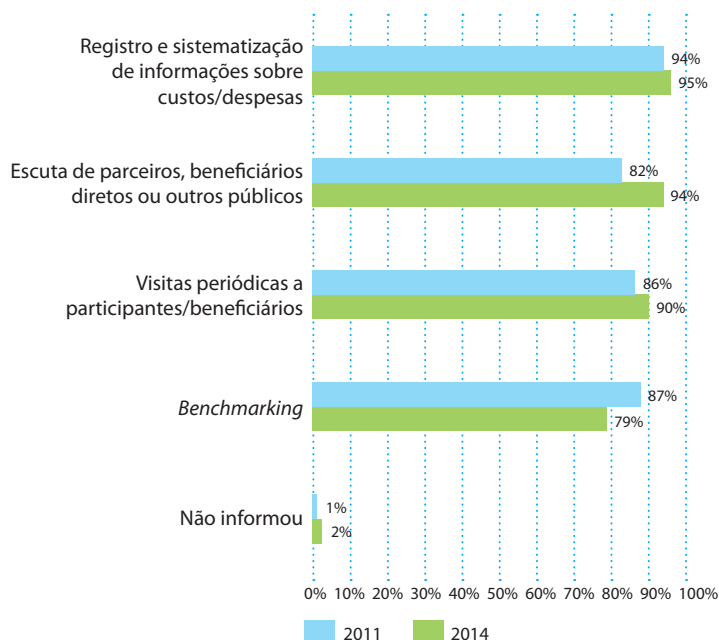
QVI.1. Para o monitoramento dos projetos/programas, qual(is) atividades listadas abaixo o associado costuma realizar?

Outra atividade realizada pela grande maioria dos respondentes no âmbito de suas ações de monitoramento é a visita a participantes e beneficiários (realizada por 90% das organizações). A escuta de parceiros e beneficiários, que também é realizada por grande parte dos respondentes (94%), tem nas empresas a exceção: 85% adotam essa prática.

Confirmando que o *benchmarking* é uma prática ainda muito ligada ao universo empresarial, as empresas e institutos e fundações empresariais são os que mais realizam essas ações (95% e 83%, respectivamente) – proporção que é bem menor entre os institutos e fundações familiares e independentes ou comunitários (58% dos familiares e 64% dos independentes ou comunitários adotam essa prática).

Em comparação com os dados da última edição do Censo, percebe-se que a proporção de respondentes que realiza ações de monitoramento sofreu um pequeno aumento nas diversas modalidades, com exceção do *benchmarking* que teve queda de 8 pontos percentuais entre 2011 e 2014 (Gráfico 34). Relevante notar que, em seu conjunto, as práticas de monitoramento parecem ter ganhado espaço em relação à avaliação, realizadas frequentemente com apoio de consultores externos (diferente do monitoramento, conforme já mencionado).

Gráfico 34. Organizações por ações de monitoramento de projetos e programas, 2011-2014

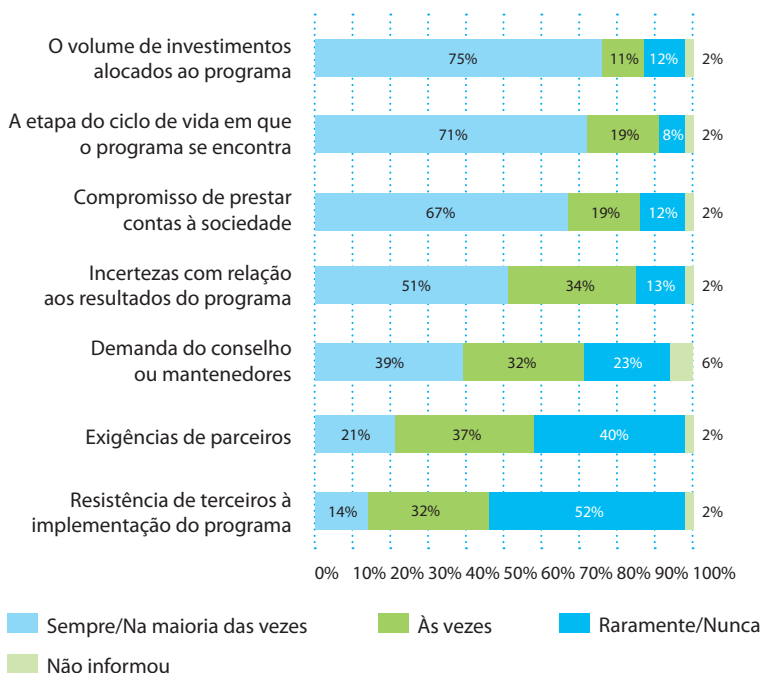


Fonte: GIFE, 2015.

Em relação à tomada de decisão sobre quais programas devem ser avaliados – considerando, assim, que nem todos os programas das organizações são passíveis de avaliação –, os respondentes foram questionados sobre a frequência com que consideram alguns critérios, conforme se pode observar no Gráfico 35. Entre os fatores mais mencionados estão aqueles que têm relação com o programa em si: o volume de investimentos alocados ao programa (75% sempre consideram esse fator) e a etapa do ciclo de vida do programa (71%). Mesmo assim, o compro-

misso de prestar contas à sociedade – bastante conectado às relações externas da organização – também aparece com grande relevância: 67% das organizações sempre consideram esse fator para escolher entre os programas. As incertezas com relação aos resultados dos programas não figuram entre os principais critérios para torná-los objeto de avaliação, o que pode indicar que as organizações investem pouco em projetos cujos resultados estão sendo questionados.

Gráfico 35. Organizações por critérios para a escolha dos programas que são avaliados



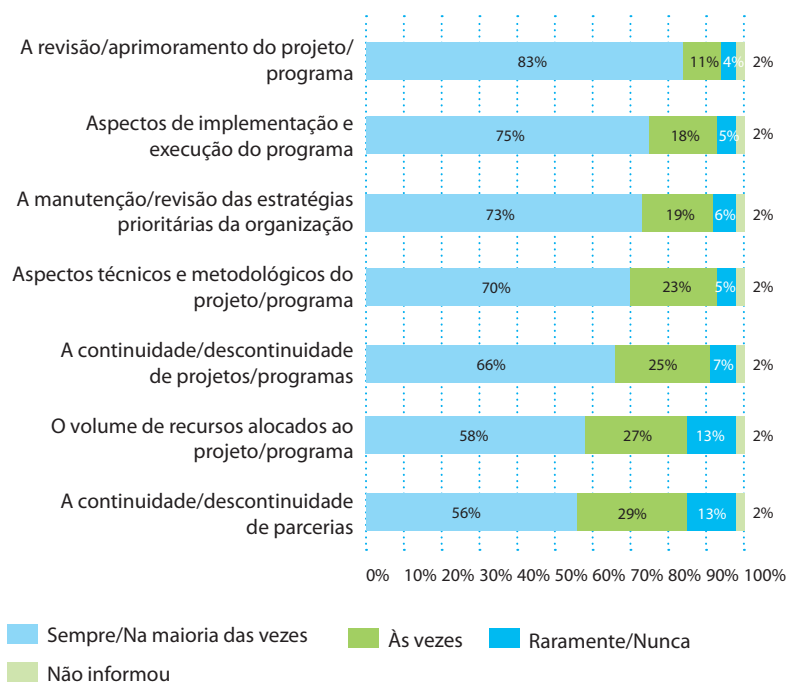
Fonte: GIFE, 2015.

QVI.3. Para decidir qual(is) programa(s) será(ão) avaliado(s), com que frequência o associado considera cada um dos critérios citados?

O Censo traz perguntas sobre os objetivos das ações de avaliação e monitoramento, questionando com que frequência essas práticas pretendem como intuito atender a uma série de itens. Nos aspectos relacionados a processos de aprendizagem e tomada de decisão, o Gráfico 36 indica que grande parte dos respondentes (83%) realiza avaliação e monitoramento sempre com o intuito de revisar ou aprimorar o projeto ou programa, mas

também de aprender e decidir sobre aspectos de implementação e execução (75%) e sobre a manutenção ou revisão das estratégias da organização (73%). As decisões sobre o volume de recursos ou sobre a continuidade de parcerias são mais raramente ou nunca consideradas como um objetivo para o maior número de organizações, ainda que sejam consideradas com mais frequência pelas empresas (os dois critérios são sempre objetivos de suas avaliações em 70% dos casos para esse tipo de investidor).

Gráfico 36. Organizações por objetivos das avaliações em processos de aprendizados e decisão



Fonte: GIFE, 2015.

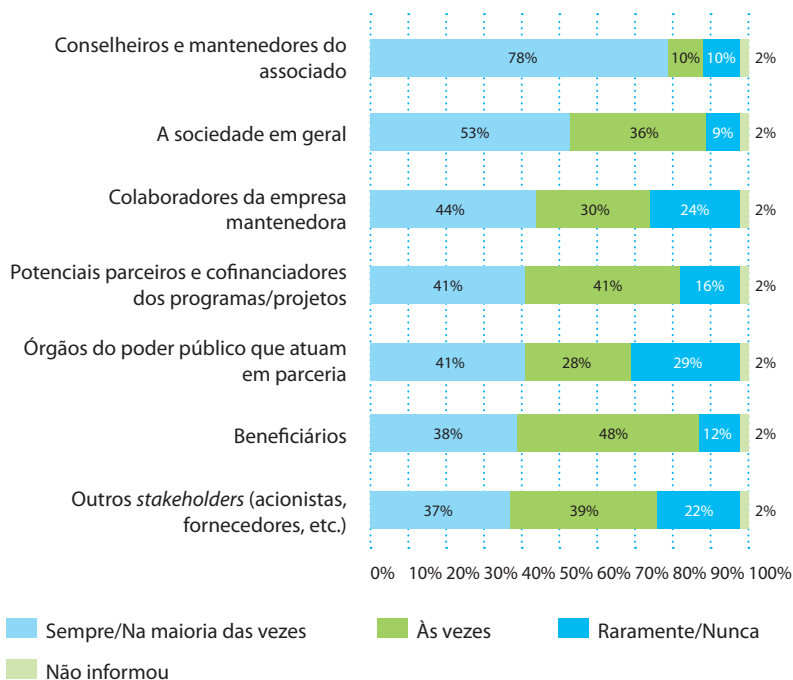
QVI.4. Com que frequência as avaliações realizadas pelo associado têm como intuito atender a cada um dos objetivos listados? Coletar dados, reunir elementos para aprender e decidir sobre os seguintes aspectos

Com base no Gráfico 37, é interessante observar que os processos de avaliação ainda são pouco vistos entre os respondentes como objeto de sua comunicação externa ou como algo a ser compartilhado para fora do âmbito institucional, tendo, aparentemente, um peso maior em processos internos. Ou seja: se a comunicação sobre os resultados das ava-

liações a conselheiros e mantenedores é considerada como um objetivo para 78% dos respondentes, a comunicação para a sociedade em geral o é para apenas 53% das organizações e a comunicação para os demais públicos apenas esporadicamente ou nunca é considerada, para a maioria das organizações.

Os processos avaliativos das organizações estão mais fortemente ancorados em atender a demandas internas – da organização, do projeto ou dos mantenedores – e são pouco vistos como objeto de sua comunicação externa ou como algo a ser compartilhado para fora do âmbito institucional.

Gráfico 37. Organizações por objetivos das avaliações em processos de comunicação dos resultados do programa

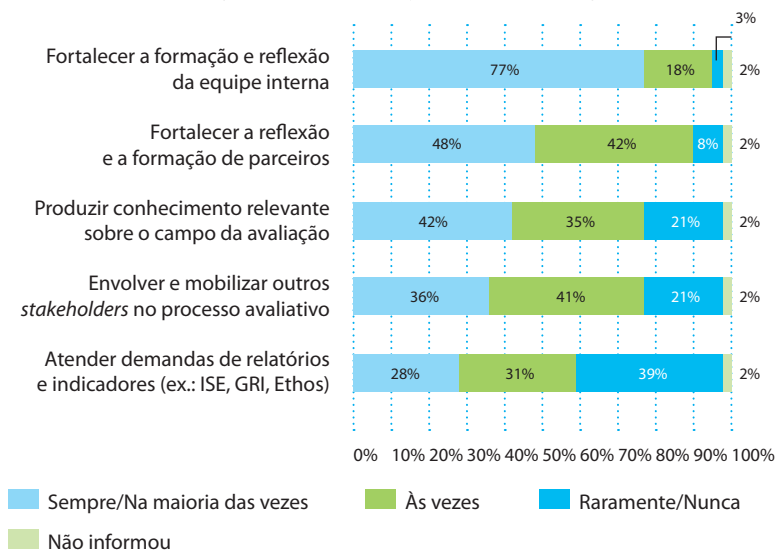


Fonte: GIFE, 2015.

QVI.4. Com que frequência as avaliações realizadas pelo associado têm como intuito atender a cada um dos objetivos listados abaixo? coletar dados, reunir elementos para comunicar os resultados do programa aos seguintes atores.

Seguindo essa mesma lógica, percebe-se que o fortalecimento da formação e reflexão da equipe interna, por sua vez, é frequentemente considerado (77%) como objetivo dos processos avaliativos, sendo também relevantes a reflexão e a formação dos parceiros (almejadas frequentemente por 48% dos respondentes) e a produção de conhecimento sobre o campo da avaliação – 42% para o conjunto geral da amostra –, ainda que esta última tenha uma alta rejeição (21% das organizações nunca a consideram como um objetivo).

Gráfico 38. Organizações por outros objetivos das avaliações



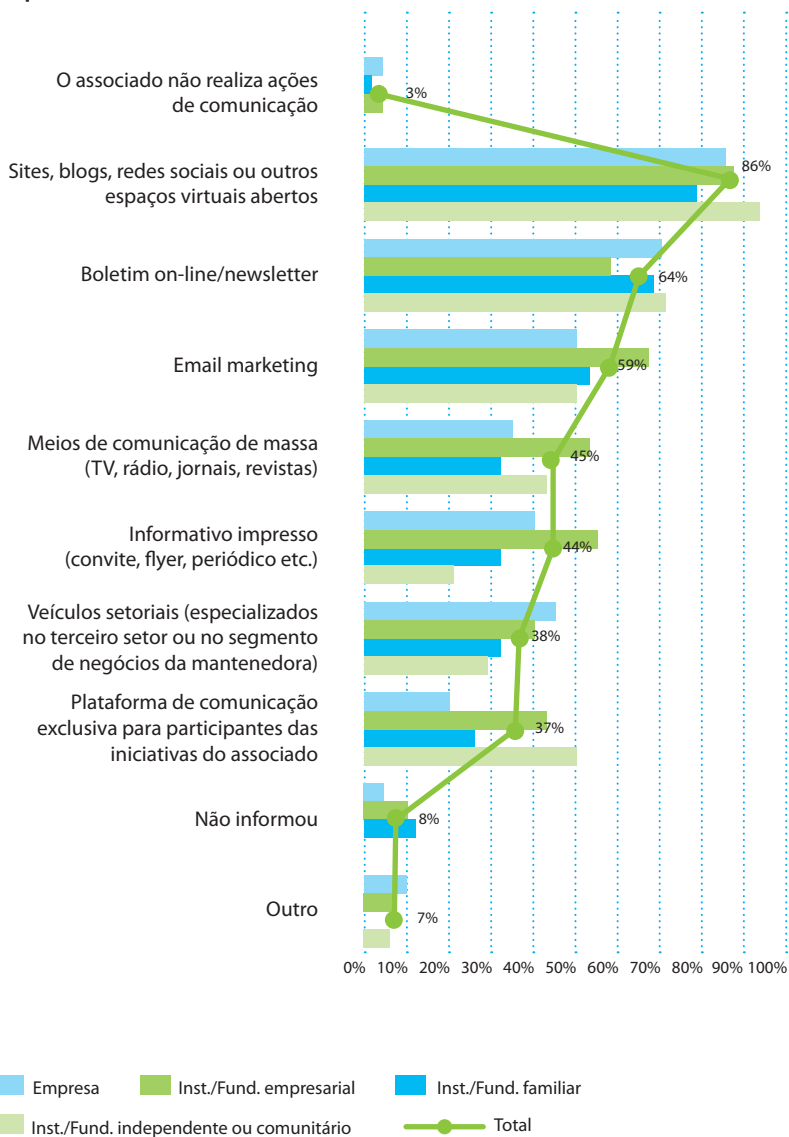
Fonte: GIFE, 2015.

QVI.4. Com que frequência as avaliações realizadas pelo associado têm como intuito atender a cada um dos objetivos listados abaixo? Coletar dados, reunir elementos para outras expectativas e resultados.

Comunicação e transparência

Entre os investidores sociais, estabelecer relações mais transparentes com seus *stakeholders* contribui para fortalecer laços de confiança e a construção de sua legitimidade. Entendendo a transparência para além de um processo de prestação de contas, mas como mecanismo de diálogo e de abertura, considera-se transparente “aquela que compartilha, de forma ampla e honesta, o que faz, como faz e a diferença que faz” (Foundation Center, 2014), utilizando, para tal, mecanismos de comunicação e diálogo voltados a tornar a informação disponibilizada acessível, clara e interessante para diversos públicos. As ações de comunicação passam, nesse sentido, a ter papel fundamental.

Gráfico 39. Organizações por canais de comunicação utilizados e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2015.

QVII.3. Quais são os meios/canais de comunicação utilizados pelo associado?

Nota: Permite múltiplas respostas.

Quase a totalidade dos associados que responderam ao Censo (97%) declarou realizar ações de comunicação. Essas ações são realizadas, sobretudo, em espaços virtuais como sites, blogs e redes sociais (86%), como se pode observar no Gráfico 39. A internet é importante meio de divulgação também pelo envio de boletins on-line (64%) e e-mail marketing (59%). Os institutos e fundações empresariais são os que mais diversificam as formas de comunicação, utilizando em média 4,7 veículos diferentes.

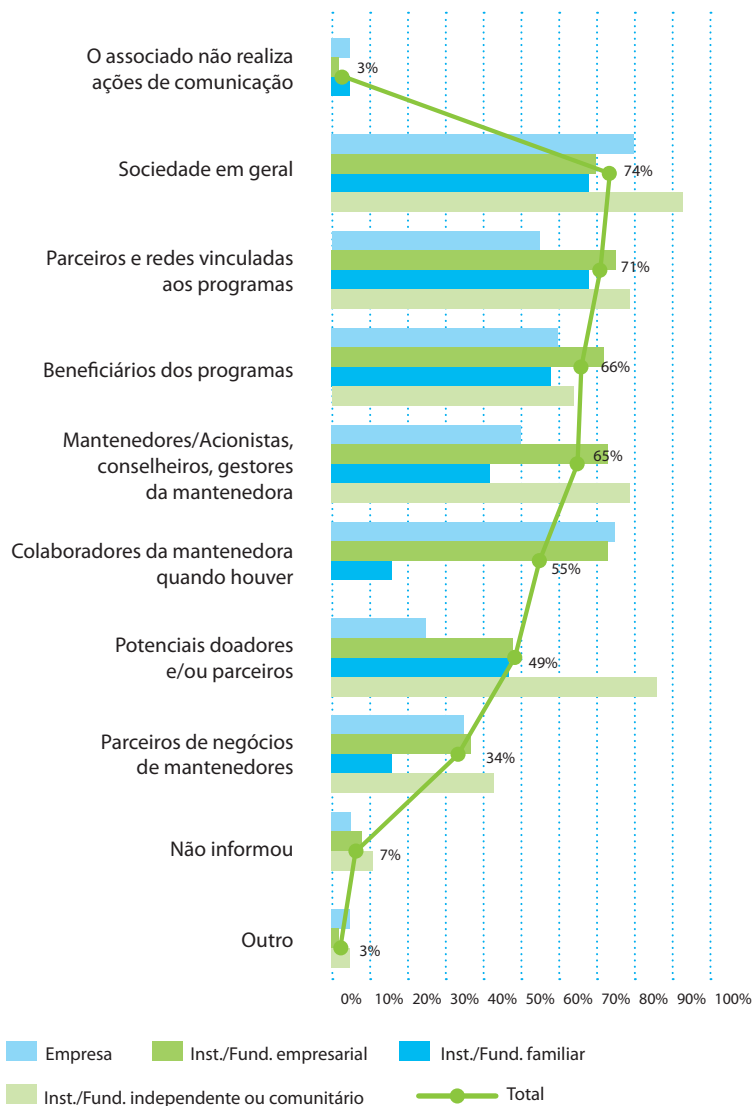
Sobre o público que se busca atingir por meio das ações de comunicação (Gráfico 40), 74% dos respondentes têm como objetivo alcançar a sociedade em geral – proporção que sobe para 80% entre as empresas e 93% entre institutos e fundações independentes – e 71% buscam abordar os parceiros e redes vinculados aos programas. Os beneficiários dos programas e a alta gestão das mantenedoras também são foco das ações de comunicação de 66% e 65% dos respondentes, respectivamente. Entre as empresas e institutos e fundações empresariais, os colaboradores da mantenedora também são importantes alvos das ações de comunicação (75% e 73%, respectivamente).

Metade dos associados respondentes conta com equipe interna dedicada exclusivamente à comunicação.

Os institutos e fundações independentes ou comunitários destacam-se em relação a presença de equipe interna exclusiva para suas atividades de comunicação (93%), porcentagem relevante mesmo considerando que esse perfil de investidor possui baixa representatividade na amostra (Gráfico 41). Uma proporção relevante dos investidores (45%) conta com equipe de comunicação compartilhada com a mantenedora, ainda que essa opção seja utilizada só pelas áreas que coordenam o investimento social das empresas (80%) e por institutos e fundações empresariais (58%).

Apenas 5% das organizações não possuem nenhuma estrutura de comunicação, que provavelmente deve ser realizada por equipes não exclusivamente dedicadas a essa atividade, implicando, talvez, em uma menor priorização desse tema para essas organizações. Os investidores familiares são os que apresentam maior percentual de instituições sem nenhuma estrutura de comunicação (26%), ainda que apresentem também relevante percentual de equipe externa contratada para este fim (47%).

Gráfico 40. Organizações por públicos almejados pelas ações de comunicação e tipo de investidor

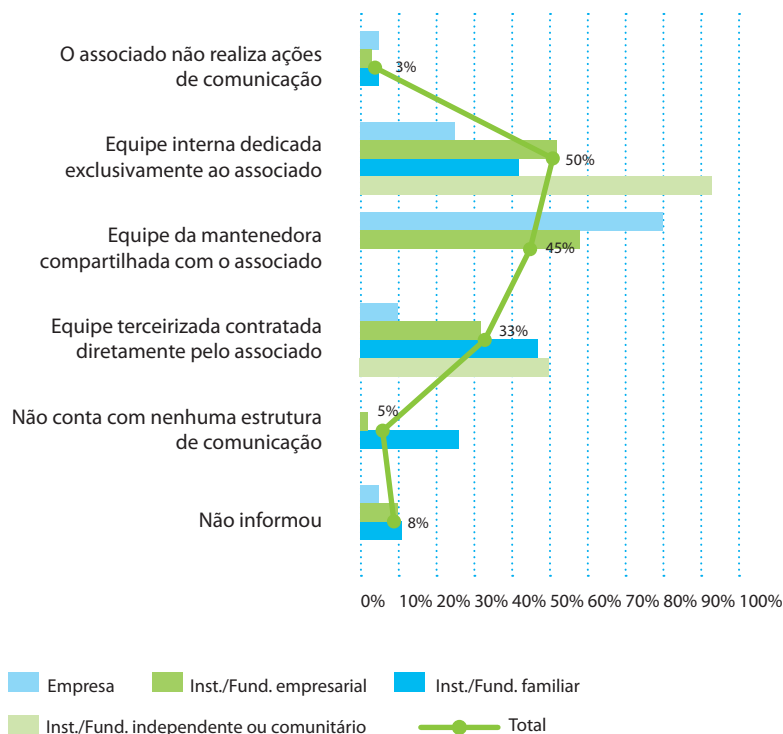


Fonte: GIFE, 2015.

QVII.2. Qual(is) destes públicos o associado procurou atingir em suas ações de comunicação em 2014?

Nota: Permite múltiplas respostas.

Gráfico 41. Organizações por estrutura de comunicação disponível e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2015.

QVII.4. Qual a estrutura de comunicação com que o associado conta?

Nota: Permite múltiplas respostas.

Em relação especificamente à divulgação de informações, o Censo investigou quais informações são divulgadas pelas organizações e se o fazem apenas para públicos específicos ou de forma mais ampla em sites e veículos de acesso público, conforme se vê no Gráfico 42.

As informações menos estratégicas e mais relacionadas à atuação geral das organizações são as mais divulgadas em sites e veículos de acesso público.

Entre as informações mais compartilhadas estão as áreas programáticas e de atuação da instituição (95%), sua missão e visão (92%), a estratégia de atuação – se apoiam ou executam programas (80%) –, os relatórios de

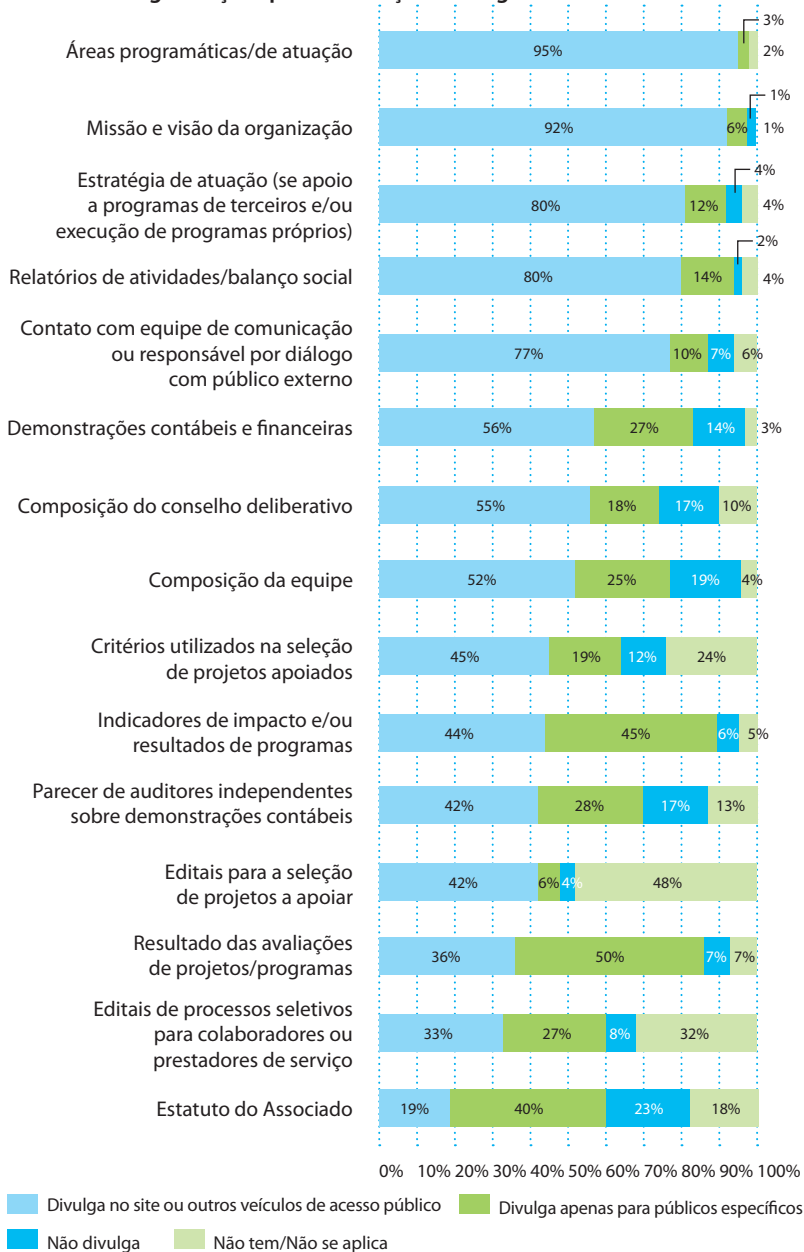
atividades ou balanço social (80%) e o contato com equipe de comunicação (77%). Por outro lado, dados relacionados à estrutura da organização ou aos seus processos são divulgados apenas para públicos específicos ou nem sequer tornados públicos. São exemplos nesse sentido:

- (i) o estatuto do associado: não é divulgado em 23% dos casos e, quando compartilhado, é feito apenas para públicos específicos (40%);
- (ii) os resultados das avaliações: metade das organizações divulga esses resultados para públicos específicos;
- (iii) os indicadores de impacto e/ou resultados dos programas: compartilhados com públicos específicos por 45% dos respondentes;
- (iv) a composição dos conselhos: não divulgada por 17% das organizações; e
- (v) a composição da equipe (não divulgada por uma proporção ainda maior de respondentes (19%).

É também alto o número de organizações que não divulga as demonstrações contábeis e financeiras, em comparação com o conjunto das informações listadas como alternativas. Ainda menos compartilhados são os pareceres de auditores sobre essas demonstrações. Vale ressaltar que, em função do atendimento de requisitos legais de prestação de contas, muitas organizações preferem divulgar essas informações em veículos de baixa circulação (ainda que de acesso público) e não em seus sites.

As empresas estão entre os respondentes que menos divulgam informações sobre a composição de sua equipe (15% em site ou veículo de acesso público), a composição de seus conselhos deliberativos (30%), suas demonstrações contábeis e financeiras (45%) ou pareceres de auditores externos (25%). Entre os institutos e fundações familiares, 68% compartilham em seus sites suas estratégias de atuação, 63% seus relatórios de atividades, 37% os pareceres de auditoria e 16% os resultados das avaliações. Já os institutos e fundações independentes ou comunitários são os que mais compartilham suas informações, em geral, em que pese o fato de eles terem baixa representatividade na amostra.

Gráfico 42. Organizações por informações divulgadas



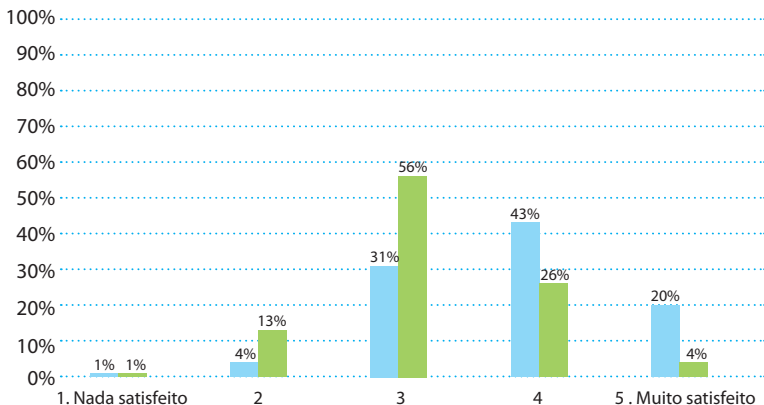
Fonte: GIFE, 2015.

Q11.6. Que tipo de informação o associado costuma divulgar e para que públicos?

II.6. Percepção dos investidores sobre sua própria atuação

Esta edição do Censo incorporou algumas questões reflexivas sobre a percepção dos respondentes a respeito de temas discutidos no âmbito da pesquisa que nos permitem compreender como os investidores sociais percebem sua própria atuação em alguns desses campos. Essa autoavaliação nos oferece uma importante visão em relação a pontos como: (i) quais aspectos as organizações acreditam que precisam ser melhorados no setor; (ii) como enxergam seus processos e as estratégias que adotam; (iii) a relevância que as questões avaliadas possuem para sua organização, entre outros. Foram avaliadas as percepções dos respondentes acerca de sua governança, suas atividades de monitoramento e avaliação, sua ação em comunicação e suas estratégias de atuação. Nessa abordagem sobre a percepção dos respondentes em relação à sua atuação, o Censo trouxe também, nesta edição, questões relacionadas à disposição dos investidores a assumir riscos.

Gráfico 43. Organizações por grau de satisfação em relação aos padrões de governança



Nota média (de 1 a 5): 3,8 para padrões do associado e 3,2 para padrões do setor.

■ Padrões de governança do associado ■ Padrões de governança do setor

Fonte: GIFE, 2015.

Q11.8. Usando uma escala de 1 a 5, onde 1 significa nada satisfeito e 5 significa muito satisfeito, qual o seu grau de satisfação em relação aos padrões de governança.

Os respondentes, em geral, encontram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com os próprios padrões de governança (63%), sendo apenas 5% insatisfeitos – atribuindo-se notas 1 ou 2 numa escala de 1 a 5, em que 1 significa nada satisfeito e 5 significa muito satisfeito (Gráfico 43). Os maiores índices de satisfação em relação aos seus próprios padrões estão entre as empresas (80% – nota média 4).

Já com relação aos padrões de governança do setor, a insatisfação é maior, chegando a 14% – contabilizando as organizações que indicaram notas 1 ou 2, sendo que apenas 30% dos respondentes se declararam muito satisfeitos ou satisfeitos. O maior nível de insatisfação está entre os institutos e fundações familiares, que alcançaram nota média de 2,9. Ao mesmo tempo, são esses investidores os que obtiveram a segunda maior nota média em relação aos seus próprios padrões de governança (3,9), vindo logo após as empresas.

Investidores consideram seus padrões de governança melhores do que os das demais organizações do setor.

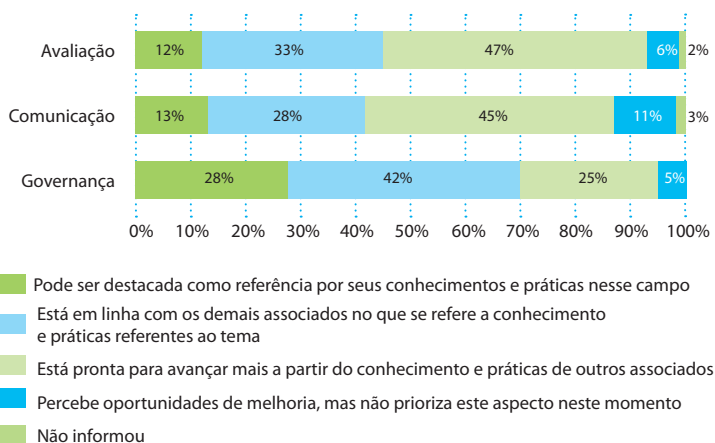
A percepção da atuação em governança foi analisada também a partir do enquadramento, por parte das organizações, numa escala que vai desde se considerar como referência nesse campo a não perceber a governança como uma prioridade no momento (Gráfico 44). Nota-se que a maior parte das organizações entende que está em linha com os demais associados em relação à governança (42%). Esse dado chama a atenção considerando que, conforme apontado no Gráfico 43, os respondentes percebem que seus padrões de governança são superiores aos padrões do setor como um todo. Nesse sentido, 47% dos institutos e fundações familiares afirmaram estar prontos para avançar mais a partir dos conhecimentos e práticas do setor, o que indica que, apesar de se autoavaliarem de forma positiva, como apontado anteriormente, ainda desejam desenvolver mais seus aspectos de governança.

Em relação à avaliação, a maior parte dos respondentes afirmou estar pronta para avançar mais a partir dos conhecimentos e práticas disponíveis. Destaca-se que apenas 5% dos institutos e fundações empresariais se consideram referência nessa área; 43% consideram estar em linha com os demais associados e 42% desejam avançar mais. Notou-se também que, quanto maior o orçamento das organizações, mais elas percebem positivamente suas práticas de avaliação – 4% das organizações com orçamento de até R\$ 5,99 milhões se consideram referência na avaliação, enquanto essa porcentagem sobe para 31% entre as organizações com mais de R\$ 50 milhões de orçamento. A relação inversa acontece quando se observa a porcentagem de organizações que consideram estar prontas para

avançar mais nessa área: 60% são organizações com volume de investimento de até R\$ 5,99 milhões e 38% são organizações que investem mais de R\$ 50 milhões. O volume de recursos disponível para a realização desse tipo de prática – que costuma requerer investimento alto – pode ajudar a explicar essa constatação.

Na percepção sobre suas ações de comunicação, uma baixa porcentagem de organizações acredita que sua atuação pode ser destacada como referência. Entre as empresas, 65% afirmaram que desejam avançar mais e só 5% declararam que veem oportunidade de melhoria, mas não priorizam esse aspecto no momento, contra 16% dos institutos e fundações familiares e 13% dos empresariais. A comunicação foi também a área em que uma maior proporção de organizações afirmou perceber oportunidades de melhoria, mas não as priorizar no momento (11%) em comparação com 6% de avaliação e 5% de governança.

Gráfico 44. Organizações em relação à percepção sobre sua atuação em avaliação, comunicação e governança



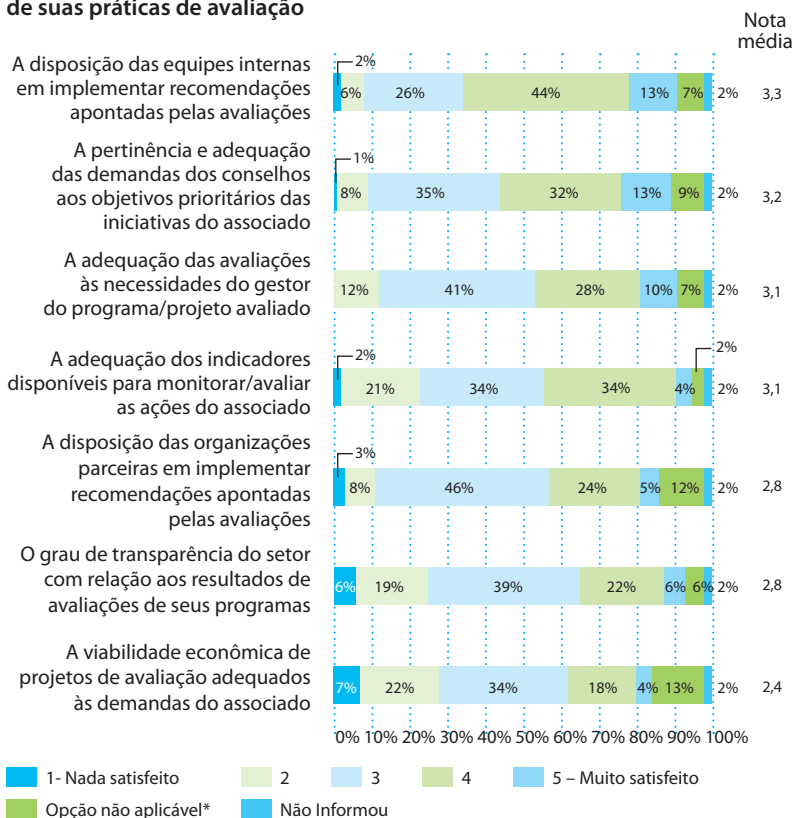
Fonte: GIFE, 2015.

QVII.5. Considerando de modo geral a atuação de sua organização em termos de Comunicação você considera que, em comparação aos demais associados do GIFE, sua organização. QVI.6. Considerando de modo geral a atuação de sua organização em termos de Monitoramento e Avaliação de seus programas você considera que, em comparação aos demais associados do GIFE, sua organização. QII.9. Considerando de modo geral a atuação de sua organização em termos de Governança você considera que, em comparação aos demais investidores sociais, sua organização.

Ao analisar conjuntamente a autoavaliação das organizações em relação aos aspectos de governança, comunicação e avaliação, é possível perceber que os respondentes consideram que estão mais avançados nas prá-

ticas de governança: 28% das organizações afirmaram que sua atuação pode ser destacada em relação a essas práticas, enquanto apenas 13% e 12% afirmaram o mesmo em relação à sua atuação em comunicação e avaliação, respectivamente (Gráfico 44).

Gráfico 45. Organizações por grau de satisfação em relação a aspectos de suas práticas de avaliação



Fonte: GIFE, 2015.

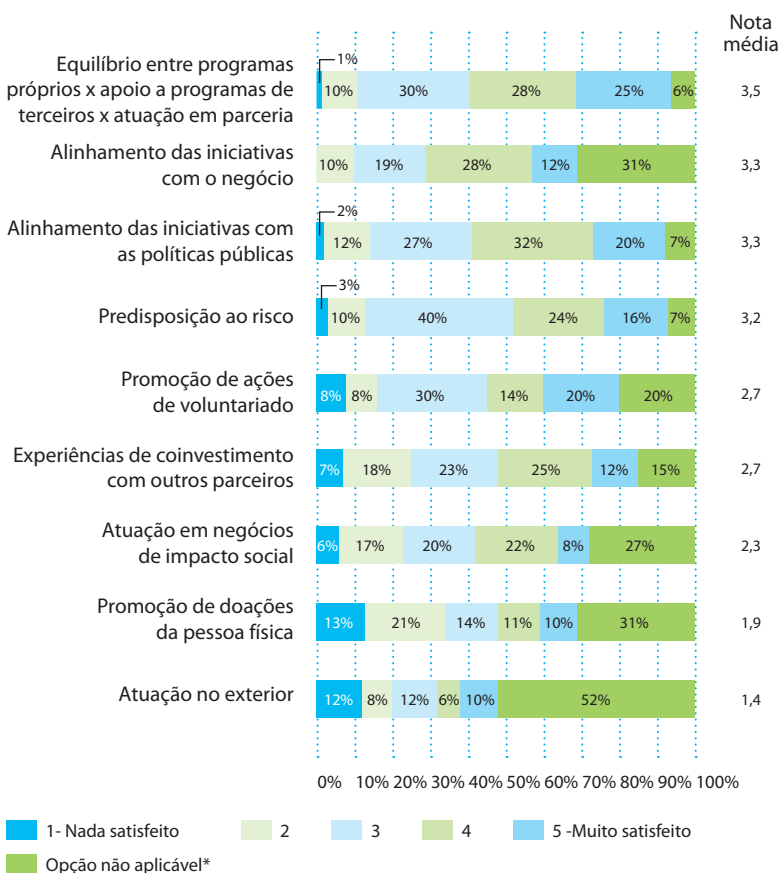
QVI.5. Usando uma escala de 1 a 5, onde 1 significa nada satisfeito e 5 significa muito satisfeito, qual o seu grau de satisfação em relação aos seguintes aspectos de suas práticas de avaliação.

Nota: *Não se aplica era uma opção de resposta

As organizações avaliaram ainda alguns aspectos específicos de suas atividades e estratégias de avaliação (Gráfico 45). Pode-se perceber que os aspectos mais relacionados a questões externas ao associado, como o grau de transparência do setor com relação aos resultados de avaliação de seus programas, a disposição das organizações parceiras para implementar resultados das avaliações ou a viabilidade econômica dos projetos de

avaliação adequados às demandas do associado são os que têm pior avaliação e que alcançaram nota média mais baixa. Já os itens que obtiveram as maiores notas médias foram os mais relacionados a questões internas, como a disposição das equipes em implementar as recomendações das avaliações e a pertinência e adequação das demandas dos conselhos aos objetivos prioritários do associado.

Gráfico 46. Organizações por grau de satisfação em relação a suas estratégias de atuação



Fonte: GIFE, 2015.

QIV.17. Pensando de maneira ampla em cada um dos temas deste bloco, numa escala onde 1 significa nada satisfeito e 5 significa muito satisfeito, qual seu grau de satisfação com relação a atuação do associado em termos dos seguintes aspectos.

Nota: *Não se aplica era uma opção de resposta.

Na avaliação das estratégias de atuação adotadas pelos respondentes (Gráfico 47), sobre as quais o associado havia respondido ao longo do questionário, o maior grau de satisfação encontrado foi em relação ao equilíbrio entre programas próprios, apoio a programas de terceiros e atuação em parceria, com nota média de 3,5, seguido por alinhamento das iniciativas com as políticas públicas e alinhamento com o negócio, ambas com nota média de 3,3.

Em relação aos diferentes tipos de investidor, chama a atenção que as empresas avaliam de forma mais positiva o alinhamento com o negócio do que os institutos e fundações empresariais e também são as que melhor avaliam a promoção de ações de voluntariado. Entre os institutos e fundações empresariais, destaca-se o equilíbrio entre programas próprios e programas de terceiros e atuação em parceria como item mais bem avaliado e, entre os familiares, o alinhamento com políticas públicas.

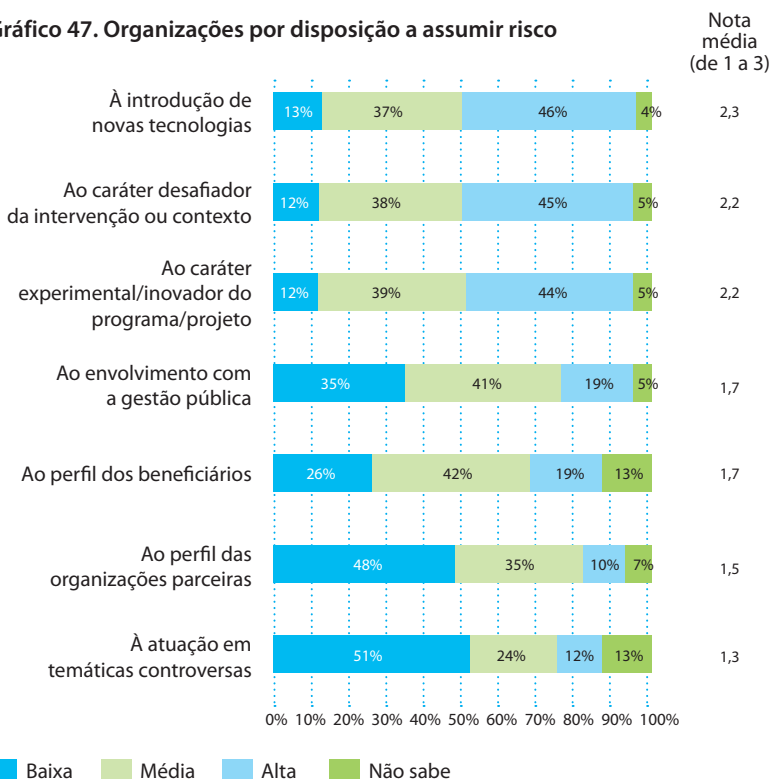
As estratégias de atuação foram ainda abordadas do ponto de vista da disposição dos respondentes a assumir riscos em relação a uma série de aspectos do desenvolvimento de suas atividades. O Gráfico 47 mostra que a alta disposição ao risco é mais forte em relação à introdução de novas tecnologias, seguida do caráter desafiador do contexto ou da intervenção e do caráter experimental ou inovador do programa. A disposição ao risco diminui consideravelmente quando se analisa aspectos relacionados ao envolvimento de outros atores (perfil das organizações parceiras) ou temáticas controversas. Em relação ao envolvimento com a gestão pública e ao perfil dos beneficiários, a maior parte dos respondentes afirmou ter média disposição ao risco (41% e 42%, respectivamente). Chama a atenção ainda a alta quantidade de notas médias ou neutras de uma forma geral, o que pode apontar para a dificuldade em avaliar essa questão ou para o fato de que esse tema é pouco discutido dentro das organizações.

Analisando o conjunto de todos os aspectos pesquisados, os institutos e fundações independentes e comunitários, juntamente com os familiares são os tipos de investidor em que um maior número de organizações afirmou ter alta disposição ao risco: entre os primeiros, 71% afirmaram ter alta disposição para três ou mais itens, já em relação aos familiares foram 42%, porcentagem que cai para 35% entre as empresas e para 20% entre os institutos e fundações empresariais.

As empresas, por sua vez, são o tipo de investidor com menor disponibilidade ao risco em relação a temáticas controversas: 65% das empresas tem baixa disposição ao risco nesse aspecto. Por outro lado, os institutos

e fundações independentes e comunitários, em que pese a sua baixa representatividade na amostra, são o tipo de investidor com mais disposição ao risco nessa questão – 50% tem alta disposição.

Gráfico 47. Organizações por disposição a assumir risco



Fonte: GIFE, 2015.

QIV.16. Em que medida o associado está disposto a assumir riscos? Para cada um dos aspectos abaixo indique se a organização tem uma alta, média ou baixa propensão a correr riscos em relação aos seguintes aspectos.

II.7. Referências bibliográficas

- BRASIL. Lei 11.438, de 29 de dezembro de 2006. Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.esporte.gov.br>>. Acesso em: nov. 2015.
- Lei 12.715, de 17 de setembro de 2012. Institui o Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica e o Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência. Disponível em <<http://portalsaude.saude.gov.br>>. Acesso em: nov. 2015.
- Lei 12.952, de 20 de janeiro de 2014. Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2014. Disponível em: <http://www.orcamentofederal.gov.br/orcamentos-aneais/orcamento-2014/orcamentos_aneais_view?anoOrc=2014>. Acesso em: nov. 2015.
- DEGENSZAJN, Andre; RIBEIRO, Pamela. O investimento social em movimento. In: DEBONI, F. (org.). *Investimento Social Privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades*. 1 ed. Brasília, 2013.
- DE FIGUEIRÊDO LOPES, Laís; DOS SANTOS, Bianca; ROLNIK XAVIER, Iara (orgs.). *Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: a construção da agenda no governo federal – 2011 a 2014*. Brasília: Secretaria-Geral da Presidência da República, 2015.
- FOUNDATION CENTER (GRANTCRAFT). *Abertura: desmitificando a transparência de investidores sociais*. GrantCraft/GIFE, 2014.
- GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE); INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais*. 2 ed. São Paulo: IBGC e GIFE, 2014.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil – 2010*. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Relatório de Mulheres na Administração das Empresas Brasileiras Listadas – 2010 e 2011*. São Paulo: IBGC, 2011.

III. APÉNDICE

III.1. Notas metodológicas

O Censo GIFE é uma pesquisa bianual, quantitativa, autodeclaratória e voluntária, respondida pelos associados GIFE por meio de questionário online. Nesta, que é a 7ª edição da pesquisa, pela primeira vez os dados foram coletados no ano ímpar (2015), fazendo referência ao ano par (2014). A seguir é detalhada da metodologia adotada no Censo GIFE 2014.

Elaboração do questionário

A cada edição do Censo são feitas pequenas modificações no questionário para atualizá-lo, mantendo a série histórica de questões-base – como área de atuação, região de investimento, forma de atuação, volume de recurso, entre outras – e considerando os objetivos do Censo de caracterizar os investidores sociais; monitorar tendências e fazer projeções; e conhecer os seus projetos, programas e doações.

Para esta revisão – feita pelo GIFE e o Instituto Paulo Montenegro, parceiro técnico do Censo – foi formado um grupo de associados capazes de representar a heterogeneidade da rede e realizado um encontro (em outubro de 2014) para discutir a construção do questionário.

De acordo com os resultados da revisão, além dos dados de caráter censitário – estrutura da organização, governança, tipos de programas, recursos alocados etc. – a pesquisa trouxe um maior questionamento sobre estratégias de atuação dos associados, explorando perguntas mais reflexivas que tocam também em aspectos sobre a visão dos associados de sua própria atuação e do setor. Essas perguntas têm relação com as agendas estratégicas estabelecidas pelo GIFE, tais como a relação com políticas públicas, alinhamento do investimento social ao negócio, relação com a sociedade civil, avaliação, comunicação, coinvestimento, doação no investimento social. São questões, acima de tudo, bastante atuais para e sobre o setor e construídas em conjunto com os associados.

Este ano também foi feita parceria com o BISC (*Benchmarking* do Investimento Social Corporativo) – pesquisa realizada pela Comunitas, cuja base associativa é predominantemente formada por empresas – incorporando duas perguntas dessa pesquisa (especificamente sobre alinhamento do investimento social ao negócio) ao questionário, permitindo a comparabilidade das respostas.

Procurando dialogar com perfis de investidores tão diversos quanto os que compõem a rede GIFE, nesta edição foram elaborados cinco tipos de questionários, nos quais se diferenciam as perguntas realizadas e o modo de dirigi-las a cada um dos tipos de investidor, evitando dessa forma que fossem feitas perguntas inapropriadas à realidade de cada investidor. Um exemplo, nesse sentido, são as perguntas sobre empresa mantenedora que não foram feitas para institutos e fundações independentes ou comunitários. A principal diferença entre os tipos de questionário está na formulação das perguntas, sendo que apenas algumas delas são exclusivas para alguns dos cinco tipos. Ainda assim, cada questionário foi elaborado de modo a permitir a consolidação das respostas em uma base única, possibilitando o tratamento unificado dos dados e sua comparação entre os diferentes tipos de investidores. Os cinco grupos foram assim definidos:

1. Empresas
2. Institutos e fundações empresariais
3. Institutos e fundações familiares
4. Institutos e fundações familiares com vínculos com a(s) empresa(s) da família mantenedora
5. Institutos e fundações independentes ou comunitários

O questionário está estruturado nos seguintes blocos temáticos:

- I. Dados gerais da organização
- II. Governança e gestão

Questões sobre a governança da organização, sua estrutura operacional, os indicadores de gestão utilizados e algumas práticas de compartilhamento de informações sobre a organização.

- III. Recursos financeiros

Questões sobre o valor atual e a variação do orçamento executado pelo associado, as principais fontes de recursos e a natureza das principais despesas, o faturamento da empresa, as formas de definição do mon-

tante destinado à área que coordena o investimento social, outros investimentos voluntários da empresa, investimentos não voluntários e incentivos fiscais.

IV. Estratégias de atuação

Questões sobre o posicionamento atual das organizações, explorando tendências para os próximos anos com relação a grandes temas, tais como: a parceria com outras organizações da sociedade civil, o alinhamento com as políticas públicas, a interface com as demandas do negócio de suas mantenedoras, as oportunidades de investimento em parceria com instituições do campo, o apoio a negócios sociais, bem como a mobilização de outros segmentos sociais por meio de ações de voluntariado e da promoção de doações de pessoa física.

V. Áreas de atuação

Questões referentes a áreas temáticas e detalhamento dos programas e projetos – em especial os cinco principais programas do respondente.

Observação: no intuito de ampliar o conhecimento sobre as ações dos investidores sociais, o associado pode optar pela divulgação, além dos dados agregados, das informações individualizadas deste bloco. Essa medida, que atende a uma demanda recorrente de associados, pretendeu ampliar a comparabilidade e a identificação de sinergias entre as organizações respondentes e será utilizada, especialmente, para a produção dos relatórios de comparação. Todos os dados do Censo, no entanto, são apresentados de maneira agregada sem a identificação individualizada das organizações respondentes.

VI. Monitoramento e avaliação

Questões sobre as estratégias gerais da organização no campo da avaliação procurando descrever suas práticas, bem como os avanços e as demandas ainda não plenamente satisfeitas.

VII. Comunicação

Questões relativas à estratégia de comunicação dos associados, aos objetivos, canais de comunicação e públicos priorizados bem como à estrutura de comunicação com que a organização pode contar para a implementação de suas ações.

Coleta dos dados

Definição do universo de organizações

O universo de respondentes do Censo é variável já que, ainda que todos os associados GIFE sejam convidados a respondê-lo, o número de associados varia anualmente e nem todos os associados participam. Este ano a pesquisa alcançou um número recorde de participação: 113 associados respondentes, o que corresponde a 90% da base associativa total do período de coleta. Além disso, a composição da amostra nesta edição foi mais bem distribuída entre os diversos tipos de investidores sociais, o que permitiu uma maior representatividade na amostra.

Campanha de mobilização e *follow up*

Para atingir esse resultado, duas ações foram fundamentais:

- (i) campanha de mobilização entre os associados sobre o Censo, para a qual foram construídos infográficos sobre os principais achados da pesquisa ao longo de dez anos de coleta e sobre os cinco principais motivos para se preencher o questionário.
- (ii) realização de um intenso processo de *follow up* junto aos associados, ao longo de todo o período de coleta de dados, solicitando sua participação e auxiliando-os no preenchimento do questionário.

Método de coleta

A coleta dos dados foi realizada por meio de um questionário online preparado pela Netquest, empresa especializada no desenvolvimento desse tipo de ferramenta. O objetivo era disponibilizar um instrumento que melhor se adequasse às demandas da pesquisa – sobretudo aos cinco diferentes tipos de questionários – e que pudesse, ao mesmo tempo, facilitar o processo de preenchimento e de elaboração da base de dados unificada. Neste ano, as perguntas do questionário eram, em grande parte, obrigatórias, impossibilitando que as organizações não respondessem a questões relevantes e ampliando a base de respostas das perguntas individualmente.

Período de coleta

Os dados foram coletados entre os meses de junho e julho de 2015. Todos os dados, a não ser quando indicado explicitamente, referem-se a 2014.

Processamento de dados

Os dados foram compilados em uma base unificada com as respostas de todos os participantes a todas as perguntas. Foi feita a análise de consistência das respostas e, quando necessário, entrou-se em contato com os respondentes para confirmar as opções escolhidas e alterá-las, se fosse o caso, garantido a coerência necessária entre as perguntas. Como parte do processamento, foram também realizados cruzamentos entre algumas questões buscando produzir uma visão integrada das respostas, que permitisse a análise dos resultados para além dos blocos específicos do questionário. O processamento dos dados contou também com o apoio do Instituto Paulo Montenegro. A base de dados foi tabulada em Excel e as tabelas produzidas para cada pergunta do questionário estarão disponíveis online. Em todos os gráficos apresentados estão identificadas as perguntas às quais os dados se referem, facilitando sua identificação na tabulação completa das questões.

Análise dos resultados

Para a análise dos resultados, além do olhar específico do GIFE sobre cada tema e da consulta à bibliografia de referência, foram feitas também reuniões com especialistas e associados buscando trazer interpretações e percepções externas sobre os dados coletados. As reuniões foram preparadas pelo GIFE, em parceria com o Instituto Paulo Montenegro, com base em análise prévia dos dados. Quatro reuniões foram realizadas no mês de setembro com os seguintes temas:

- (i) Face pública das organizações: transparência, avaliação e comunicação
- (ii) Inovação e risco no investimento social privado
- (iii) Interação dos investidores sociais com organizações da sociedade civil e com seus pares
- (iv) Alinhamento do investimento social com políticas públicas

Os encontros trouxeram uma perspectiva participativa para a análise dos resultados, o que é fundamental para garantir sua qualidade, profundidade e conexão com a realidade. Eles permitem checar a relevância dos destaques e cruzamentos de dados, bem como ampliar as chaves de análise.

Apresentação dos resultados

Além desta publicação que apresenta a análise geral dos resultados e os artigos que trazem uma visão aprofundada sobre temas específicos, os dados da pesquisa originarão ainda dois outros produtos:

(i) Key Facts. *Hotsite*, em inglês e português, com as principais descobertas da pesquisa, produzido em parceria com o Foundation Center, dos Estados Unidos. Este produto, além de possibilitar um acesso mais fácil e objetivo aos principais dados da pesquisa, permite que os resultados do Censo GIFE 2014 sejam acessados por um público maior ao disponibilizar os dados internacionalmente.

(ii) Relatórios de comparação. Relatórios individuais para cada um dos respondentes que apresentarão suas respectivas respostas numa perspectiva comparada: com o resultado geral e com setores/tipos de investidores específicos. Esse produto tem por objetivo fornecer a cada respondente uma visão sobre como ele se encontra em relação aos demais e, assim, poder contribuir para a definição de suas estratégias organizacionais e de investimento.

III.2. Lista de figuras, gráficos, quadros e tabelas

Figuras

Figura 1. Metodologia para definição da forma de atuação	96
---	----

Gráficos

Gráfico 1. Associados GIFE e respondentes do Censo, 1995-2015	66
Gráfico 2. Organizações por tipo de investidor	67
Gráfico 3. Associados GIFE e respondentes do Censo por tipo de investidor, 2008-2015	68
Gráfico 4. Institutos e fundações por ano de criação e tipo de investidor	69
Gráfico 5. Organizações por forma jurídica de constituição e tipo de investidor	70
Gráfico 6. Institutos e fundações pela obtenção de títulos, registros e certificados e tipo de investidor	71
Gráfico 7. Organizações por volume de investimento em 2014	73
Gráfico 8. Organizações por faixa de volume de investimento em 2014	74
Gráfico 9. Variação do volume de investimento, 2008-2014	74
Gráfico 10. Organizações por fonte dos recursos e sua participação no orçamento	76
Gráfico 11. Distribuição do volume de investimento das organizações pelas cinco principais fontes de recurso	78
Gráfico 12. Organizações por composição dos conselhos e tipo de investidor	82
Gráfico 13. Organizações por instâncias de decisão nas empresas e mantenedoras sobre destinação dos recursos para investimento social	84
Gráfico 14. Empresas e institutos e fundações empresariais por realização de investimentos voluntários adicionais pela empresa mantenedora	86
Gráfico 15. Empresas e institutos e fundações empresariais por realização de investimentos não voluntários pela empresa mantenedora	87
Gráfico 16. Organizações por número de funcionários e tipo de investidor	88
Gráfico 17. Organizações por tipo de atuação e tipo de investidor	92
Gráfico 18. Média da distribuição das despesas orçamentárias por tipo de investidor	94
Gráfico 19. Organizações por forma de atuação e tipo de investidor	97

Gráfico 20. Organizações por áreas de atuação de acordo com sua estratégia de atuação.....	98
Gráfico 21. Organizações por áreas de atuação, 2007–2014.....	99
Gráfico 22. Organizações por região geográfica de atuação dos cinco principais programas e tipo de investidor.....	100
Gráfico 23. Organizações por ações utilizadas nos cinco principais programas.....	102
Gráfico 24. Organizações por tipo de beneficiário direto nos cinco programas principais.....	103
Gráfico 25. Organizações por perfil das organizações da sociedade civil apoiadas e tipo de investidor.....	105
Gráfico 26. Organizações por motivações para apoiar organizações da sociedade civil e tipo de investidor.....	106
Gráfico 27. Organizações por estratégias de parceria com outros investidores sociais – investimento – e tipo de investidor.....	109
Gráfico 28. Organizações por formas de alinhamento com as políticas públicas.....	112
Gráfico 29. Organizações por estratégia de incidência nas políticas públicas.....	113
Gráfico 30. Organizações por participação dos stakeholders nas instâncias de tomada de decisão.....	119
Gráfico 31. Organizações por atividade de monitoramento e avaliação e tipo de investidor.....	122
Gráfico 32. Organizações por atividade de monitoramento e avaliação, 2011-2014.....	123
Gráfico 33. Organizações por ações de monitoramento de projetos e programas.....	124
Gráfico 34. Organizações por ações de monitoramento de projetos e programas, 2011-2014.....	125
Gráfico 35. Organizações por critérios para a escolha dos programas que são avaliados.....	126
Gráfico 36. Organizações por objetivos das avaliações em processos de aprendizados e decisão.....	127
Gráfico 37. Organizações por objetivos das avaliações em processos de comunicação dos resultados do programa.....	128
Gráfico 38. Organizações por outros objetivos das avaliações.....	129
Gráfico 39. Organizações por canais de comunicação utilizados e tipo de investidor.....	130

Gráfico 40. Organizações por públicos almejados pelas ações de comunicação e tipo de investidor.....	132
Gráfico 41. Organizações por estrutura de comunicação disponível e tipo de investidor.....	133
Gráfico 42. Organizações por informações divulgadas.....	135
Gráfico 43. Organizações por grau de satisfação em relação aos padrões de governança.....	136
Gráfico 44. Organizações em relação à percepção sobre sua atuação em avaliação, comunicação e governança.....	138
Gráfico 45. Organizações por grau de satisfação em relação a aspectos de suas práticas de avaliação.....	139
Gráfico 46. Organizações por grau de satisfação em relação a suas estratégias de atuação.....	140
Gráfico 47. Organizações por disposição a assumir risco.....	142

Quadros

Quadro 1. Conceituação dos tipos de conselheiro.....	81
Quadro 2. Tipos de atuação.....	91

Tabelas

Tabela 1. Empresas e institutos e fundações empresariais por influência das atividades da mantenedora nos aspectos do investimento social.....	116
Tabela 2. Empresas e institutos e fundações empresariais por influência do investimento social nos aspectos de atividades da mantenedora.....	117

III.3. Lista de associados GIFE (novembro de 2015) e respondentes do Censo 2014

1. Accenture*
2. Aldeias Infantis SOS Brasil*
3. Banco Bradesco*
4. Banco J.P. Morgan*
5. BASF S.A.*
6. BG Brasil*
7. Brazil Foundation*
8. Carrefour*
9. Cielo
10. CCR*
11. ChildFund – Fundo para Crianças*
12. Childhood Brasil*
13. FTD Educação*
14. Fundação Affonso Brandão Henkel
15. Fundação Amazonas Sustentável*
16. Fundação André e Lúcia Maggi*
17. Fundação Aperam Acesita*
18. Fundação ArcelorMittal Brasil*
19. Fundação Arymax*
20. Fundação Avina*
21. Fundação Banco do Brasil*
22. Fundação Bradesco*
23. Fundação Bunge*
24. Fundação Cargill*
25. Fundação CSN*
26. Fundação Educar DPaschoal*

27. Fundação FEAC*
28. Fundação Ford*
29. Fundação Grupo Boticário*
30. Fundação Iochpe*
31. Fundação Itaú Social*
32. Fundação Jaime Câmara
33. Fundação Jari*
34. Fundação John Deere
35. Fundação José Luiz Egydio Setubal*
36. Fundação José Silveira*
37. Fundação Lamb Watchers*
38. Fundação Lemann
39. Fundação Maria Cecília Souto Vidigal*
40. Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho*
41. Fundação Nestlé Brasil*
42. Fundação Odebrecht
43. Fundação Oftalmológica*
44. Fundação Otacílio Coser*
45. Fundação Projeto Pescar*
46. Fundação Roberto Marinho*
47. Fundação Romi*
48. Fundação Semear
49. Fundação SM
50. Fundação Stickel*
51. Fundação Telefônica Vivo*
52. Fundação Tide Setubal*
53. Fundação Via Varejo*
54. Fundação Vale*
55. Fundação Victor Civita*

56. Fundação Volkswagen*
57. Gerdau*
58. Iamar*
59. ICCO Cooperation
60. Impaes*
61. Insper
62. Inspirare*
63. Instituto 3M*
64. Instituto ABCD*
65. Instituto Abramundo*
66. Instituto Alana*
67. Instituto Alcoa*
68. Instituto Algar*
69. Instituto Arapyáú*
70. Instituto Arcor Brasil*
71. Instituto Arredondar*
72. Instituto Avon*
73. Instituto Ayrton Senna*
74. Instituto BM&F Bovespa*
75. Instituto BRF*
76. Instituto C&A*
77. Instituto Camargo Corrêa*
78. Instituto Coca Cola Brasil*
79. Instituto Credit-Suisse Hedging-Griffo
80. Instituto Criança é Vida*
81. Instituto Cyrela*
82. Instituto de Cidadania Empresarial*
83. Instituto Desiderata*
84. Instituto Ecofuturo*
85. Instituto EDP*

86. Instituto Elisabetha Randon*
87. Instituto Embraer*
88. Instituto Embratel Claro
89. Instituto Estre*
90. Instituto Eurofarma*
91. Instituto Grupo Boticário*
92. Instituto Grupo Pão de Açúcar
93. Instituto Holcim*
94. Instituto HSBC Solidariedade*
95. Instituto Invepar*
96. Instituto Itaú Cultural*
97. Instituto Jama*
98. Instituto Julio Simões*
99. Instituto Jatobás
100. Instituto Lina Galvani*
101. Instituto Lojas Renner*
102. Instituto Natura*
103. Instituto Paulo Montenegro*
104. Instituto Península*
105. Instituto Positivo*
106. Instituto Renault
107. Instituto Sabin*
108. Instituto Samuel Klein*
109. Instituto Souza Cruz*
110. Instituto Unibanco*
111. Instituto Unimed Vitória*
112. Instituto Votorantim*
113. Instituto Walmart*
114. Intel
115. Mattos Filho Advogados*

- 116. Microsoft
- 117. Monsanto*
- 118. NET
- 119. Oi Futuro*
- 120. Pepsico*
- 121. Pinheiro Neto Advogados*
- 122. PróUnim – Unimed Cuiabá*
- 123. Roche*
- 124. Samarco*
- 125. Santander*
- 126. SAP Brasil
- 127. Serasa Experian*
- 128. TIM Brasil*
- 129. TV Globo*
- 130. Tecnisa*
- 131. UBS
- 132. União Marista do Brasil*
- 133. United Way Brasil*

Os asteriscos (*) correspondem às organizações que responderam ao Censo GIFE 2014.

CENSO GIFE 2014

Realização



Parceiros técnicos



Apoio

