

GUIA DE  
TENDÊNCIAS E  
PRÁTICAS DO  
**INVESTIMENTO  
SOCIAL  
EMPRESARIAL**

# GUIA DE TENDÊNCIAS E PRÁTICAS DO INVESTIMENTO SOCIAL EMPRESARIAL

São Paulo | 2017

realização:



apoio:



grupo boticário

## **GIFE**

### **Conselho de governança**

Ana Helena de Moraes Vicintin – *Instituto*

*Votorantim*

Atila Roque – *Fundação Ford*

Beatriz Azeredo – *TV Globo*

Fábio Deboni – *Instituto Sabin*

Leonardo Gloor – *Fundação ArcelorMittal*

Marcos Nisti – *Alana*

Maria Alice Setubal – *Fundação Tide Setubal*

*(Presidente)*

Maria de Lourdes Nunes – *Fundação Grupo*

*Boticário*

Monica Pinto – *Fundação Roberto Marinho*

Pedro Massa – *Instituto Coca-Cola*

Ricardo Henriques – *Instituto Unibanco*

Virgílio Viana – *Fundação Amazonas Sustentável*

### **Conselho fiscal**

Andrea dos Santos Regina – *Serasa Experian*

Cibele Demetrio Zdradek – *Instituto Grupo*

*Boticário*

Cristiano Mello de Almeida – *Banco J.P. Morgan*

### **Secretário-geral**

*José Marcelo Zacchi*

## **Guia de Tendências e Práticas do Investimento**

### **Social Empresarial**

#### **Supervisão geral**

José Marcelo Zacchi

#### **Coordenação**

Erika Sanchez Saez

#### **Apoio**

Graziela Santiago,

Karen Polaz e

Aline Rosa

#### **Parceiro técnico responsável**

#### **pela publicação**

Move Social

*Sistematização e redação*

Gabriela Brettas

*Relatoria e pesquisa*

Mariana Pereira

*Supervisão*

Daniel Brandão

*Projeto editorial e diagramação*

Paula Monroy e Luiz Matheus Vieira

### **Encontro GIFE de Investimento Social**

#### **Empresarial**

**Realizador:** GIFE

**Apoiadores:** Fundação Telefônica Vivo e

Grupo Boticário

---

#### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)** **(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

---

B845g

Brettas, Gabriela.

Guia de tendências e práticas do Investimento Social Empresarial [recurso eletrônico] / Gabriela Brettas; organizadores José Marcelo Zacchi, Erika Sanchez Saez. – São Paulo (SP): GIFE, 2017.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-88462-31-1

1. Brasil – Política social. 2. Empresas – Filantropia. 3. Projetos de desenvolvimento social. 4. Responsabilidade social da empresa – Brasil. I. Zacchi, José Marcelo. II. Saez, Erika Sanchez. III. Título.

CDD-658.408

# AGRA DECI MENTO

Ao Insper, enquanto anfitrião do evento.

A todos os participantes do Encontro GIFE de Investimento Empresarial, em especial os debatedores, convidados e mediadores das atividades: Americo Mattar (Fundação Telefônica Vivo), Beatriz Azeredo (TV Globo), Cloves Carvalho (Instituto Votorantim), Fábio Barbosa (Fundação Itaú Social), Giuliana Ortega (Instituto C&A), Malu Nunes (Grupo Boticário), Marina Grossi (Conselho Empresarial Brasileiro pelo Desenvolvimento Sustentável – CEBDS), Neca Setubal (Conselho de Governança do GIFE e Fundação Tide Setubal), Patricia Loyola (Comunitas), Pedro Massa (Instituto Coca-Cola e Coca-Cola) e Ricardo Guimarães (Thymus Branding).

# PRE FÁ CIO

Em momento oportuno, o GIFE abre um espaço de diálogo sobre o Investimento Social Empresarial.

Vivemos um período de rara importância, sendo fundamental firmar o papel das empresas no campo social para além das discussões de sustentabilidade e *marketing*. Está em jogo a transformação que desejamos para nossa sociedade. Naturalmente, não se pretende substituir o papel do Estado, mas, em conjunto com o Poder Público, podemos desenvolver e testar novas tecnologias e metodologias escaláveis e com alto poder de impacto. E, com isso, ofertar propostas de soluções aos problemas sociais contemporâneos.

Neste cenário, o diálogo se faz mais importante. É preciso trazer luz aos dilemas e conflitos derivados da atuação social, dentro do ambiente corporativo, bem como sua relação com o Estado. É necessário ocupar este espaço de inovação e experimentação, com a agilidade que nos é própria. Acreditamos que problemas complexos são solucionados com base na diversidade, na inclusão e no debate de ideias.

Mais uma vez, o GIFE reforça seu papel de multilateralidade nos brindando com este

material, para abrir o debate e nos provocar sobre nossa atuação.

E faço o convite à reflexão: não podemos continuar esperando pelo “Brasil do Futuro”. É hora de trabalharmos pelo Brasil do Presente.

Ótima Leitura!

**Americo Mattar**

*Diretor-Presidente da Fundação Telefônica Vivo*

O Grupo Boticário acredita que a beleza pode transformar a vida de cada um e que vivemos para que essa beleza, ao mudar os indivíduos, transforme também o mundo ao nosso redor. Acreditamos que as empresas têm um importante papel na agenda de interesse público e, para assegurar essa atuação, nossa política de Investimento Social Privado (ISP) garante que 1% da receita líquida anual seja destinada para ações da Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, do Instituto Grupo Boticário e outras iniciativas que geram valor para a sociedade.

A Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, criada em 1990 com a missão de promover e realizar ações de conservação da natureza brasileira, trabalha com as mais importantes agendas ambientais no Brasil e no mundo. Investimos esforços e recursos para que a conservação da natureza seja priorizada pelos setores e pelo país e, assim, possibilite a evolução dos demais objetivos do desenvolvimento sustentável. Para isso, financiamos a geração e aplicação de ciência, protegemos áreas naturais, desenvolvemos estratégias de mitigação e adaptação às mudanças climáticas e buscamos soluções baseadas na natureza para os desafios da sociedade.

Desde 2004, o Instituto Grupo Boticário cria e gere espaços culturais com foco no acesso,

na inclusão e na transformação social. As iniciativas são voltadas à educação e à cultura, especialmente em temas relevantes e complementares com a nossa história e paixões, como teatro, arte bonequeira, natureza e história da perfumaria e da farmácia.

Além disso, a atuação social e ambiental do grupo acontece, também, dentro do negócio no qual implementamos práticas consistentes em nossos produtos, operações e canais de venda, que contribuam continuamente para o crescimento do negócio, o desenvolvimento da sociedade e a preservação do meio ambiente, considerando os desafios futuros.

É desta forma que materializamos o nosso propósito, com ações internas, em nossa cadeia de valor e com uma Fundação e um Instituto constituídos para transformar realidades e influenciar temas e agendas em direção a um melhor equilíbrio social e ambiental.

O investimento social privado é a nossa forma de transformar o futuro, começando hoje.

**Maria de Lourdes Nunes**

*Diretora Executiva da Fundação Grupo Boticário*

**Cibele Demetrio Zdradek**

*Gerente da Fundação Grupo Boticário*

# APRE SEN TAÇÃO

O Investimento Social Empresarial é parte da origem e de toda a história do GIFE e do próprio conceito de investimento social privado no Brasil. As empresas e seus institutos e fundações são o grupo mais expressivo em termos de volume de investimento e número de organizações no investimento social privado brasileiro. Com a expansão e diversificação do campo, refletidas no aumento do número de organizações de origem familiar, independente e comunitária, o GIFE tem identificado desafios de cada um desses grupos de investidores e, portanto, a necessidade de abordar questões específicas, além das transversais comuns a todos eles.

Na busca por aprofundar-se no Investimento Social Empresarial, identificar e acompanhar suas principais tendências, nos últimos anos, o GIFE organizou duas publicações com foco nesse perfil de investidor. A primeira, em parceria com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, intitulada “Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais” (2014), abordou conceitos básicos e instrumentos fundamentais que pudessem orientar organizações da sociedade civil e, em particular, fundações e institutos empresariais, na condução de mudanças efetivas e positivas no seu processo de governança.

Já em 2016, publicamos “Alinhamento entre o Investimento Social Privado e o Negócio”, obra inaugural de uma nova série do GIFE: “Temas do Investimento Social”. Sendo a primeira publicação sobre esta temática no Brasil, a partir de um amplo trabalho de pesquisa que integrou entrevistas e outros formatos de escuta com diferentes atores, a publicação inclui uma ampla análise conceitual e prática juntamente com dados sobre as principais inquietações, desafios, oportunidades e riscos percebidos por empresas e institutos e fundações empresariais quanto às variadas possibilidades de alinhamento do ISP ao negócio. A publicação abriu caminho para que novos debates e publicações sobre o tema acontecessem e para que a discussão amadurecesse significativamente desde então. A reflexão sobre alinhamento também evidenciou inúmeros aspectos que podem potencialmente ser estudados e debatidos de forma mais específica e aprofundada, dialogando diretamente com as transformações que vêm ocorrendo em relação ao papel das empresas como atores sociais.

Com o objetivo de expandir e fortalecer o amadurecimento do investimento social empresarial no país - seguindo na trilha de todo o percurso construído, sobretudo, pela rede e pelos ambientes de troca que a alimentam

- o GIFE passa a incluir, na sua estratégia de atuação dos próximos anos, uma linha de trabalho com foco específico no Investimento Social Empresarial.

O Encontro GIFE de Investimento Social Empresarial, ocorrido no dia 25 de outubro em São Paulo, é o marco inaugural dessa frente, cujo objetivo foi o aprofundamento das principais questões desse universo do ISP, possibilitando, por um lado, um espaço de troca e aprendizagem para os associados empresariais da rede GIFE e novos atores do campo e, por outro, a reflexão sobre temas desafiadores do Investimento Social Empresarial, como o sentido público do ISP e o lugar das empresas na esfera pública.

Assim, o encontro buscou, também, iluminar as fronteiras e os passos adiante na afirmação de um paradigma em que as empresas surgem com uma inserção mais orgânica, saudável, positiva e sustentável na sociedade.

No caminho de construção continuada desse novo paradigma que nasce e se fortalece no país a partir da constituição do marco fundamental da responsabilidade social corporativa e do investimento social empresarial, as reflexões do encontro trataram de aprofundar o olhar sobre essa inserção positiva das empresas, suas formas de atuar e a relação com os principais parceiros, além de todo o debate em torno de ideias que passam as agendas de sustentabilidade, valor compartilhado, ativismo corporativo, sistema B e negócios de impacto.

Para além do registro do encontro, as linhas a seguir nos desafiam, provocam e motivam a uma reflexão contemporânea sobre o lugar das empresas no século XXI, como partes incidentes e atuantes que são, e na sociedade que queremos construir. Não menos importante, também nos apontam para o imenso potencial de crescimento, qualificação e aporte do investimento social empresarial no Brasil.

**José Marcelo Zacchi**

***Secretário Geral do GIFE***



# SU MÁ RIO

10

## introdução

11 o encontro GIFE de investimento social empresarial

13

## cenário do investimento social empresarial

17

## tendências e práticas

19 investimento social privado como investimento estratégico para empresas

26 parcerias com atores públicos, privados e organizações da sociedade civil

32

## mensagens finais

34 referências bibliográficas

# introdução

10

O conceito de *investimento social privado (ISP)* adotado pelo GIFE se refere ao repasse sistemático, planejado e monitorado de recursos financeiros a programas ou organizações da sociedade civil com o objetivo de produzir soluções sociais, ambientais, culturais e científicas de interesse público. Dentro desse campo, são distintos os tipos de investidores sociais, a depender, fundamentalmente, da origem da organização, da forma como sua governança é estruturada e das suas fontes de recursos.

Diferentemente de outros contextos – como o dos Estados Unidos, por exemplo, país conhecido por sua forte atuação filantrópica familiar –, no Brasil, o investimento social empresarial se configura como o tipo mais representativo dentro do campo do ISP, no que se refere ao universo de atores que o compõem – o que também se reflete no alto volume de investimento realizado.

Vale destacar que o *investimento social empresarial*, tema desta publicação, envolve dois principais tipos de organizações:

**I Empresas:** desenvolvem sua atuação social, ambiental ou cultural por meio de áreas corporativas\*, responsáveis pelo planejamento, implementação e gestão dos investimentos sociais realizados.

**I Institutos e fundações empresariais\*\*:** instituições criadas e mantidas por uma empresa ou por seus acionistas, mas com constituição jurídica, orçamento e equipes próprios.

Além dessas organizações, de acordo com a definição do GIFE, também compõem o campo do ISP institutos e fundações familiares, independentes e comunitárias. Ainda que seja fundamental olhar para questões transversais do campo do ISP como um todo, à luz da diversidade que o caracteriza, há especificidades importantes no perfil e forma de

\* Em geral, o investimento social empresarial de empresas está relacionado às áreas de comunicação, *marketing*, sustentabilidade ou responsabilidade social corporativa.

\*\* Em termos jurídicos, as organizações deste tipo podem ser constituídas enquanto *associações* ou *fundações*. Dessa forma, o termo “instituto”, como se auto intitulam muitas delas, é nome fantasia, comumente utilizado quando a figura jurídica é a de associação.

atuação de cada um dos tipos de investidores que merecem ser aprofundadas.

Nesse sentido, esta publicação aborda as principais questões do campo do investimento social empresarial no Brasil, com atenção a suas características, especificidades, potenciais e desafios. Voltada às equipes e gestores de organizações que realizam investimento social empresarial, bem como aos interessados no tema, sua intenção é contribuir com o fortalecimento do campo, destacando tendências, caminhos, pontos de atenção e recomendações que busquem qualificar sua atuação.

As discussões aqui sistematizadas são resultados das conversas que ocorreram no *Encontro GIFE de Investimento Social Empresarial*, realizado em outubro de 2017, complementadas por estudos e pesquisas relevantes do campo e pelo acúmulo do GIFE ao longo de sua trajetória e diálogo ativo com esse setor.

O percurso proposto na publicação parte de um panorama geral do investimento social empresarial, caracterizando seu perfil e linhas gerais de atuação. A partir desse cenário, busca-se aprofundar a reflexão sobre as tendências e práticas do investimento social empresarial, sob duas perspectivas: inicialmente, com foco nas relações internas ao campo empresarial, onde a atuação social passa a ser vista como um investimento estratégico para as empresas as quais se vinculam; e, num segundo momento, com o olhar voltado às relações externas às organizações empresariais, em especial tratando do desenvolvimento de parcerias com atores públicos, privados e organizações da sociedade civil.

A partir das experiências, reflexões e soluções propostas pelos próprios investidores sociais empresariais, o GIFE pretende contribuir para a qualificação e relevância do impacto social das iniciativas desse campo.

## o encontro GIFE de investimento social empresarial

---

Com o objetivo de fortalecer o investimento social empresarial no Brasil, o *Encontro GIFE de Investimento Social Empresarial* foi realizado em outubro de 2017 em São Paulo e reuniu mais de 110 representantes de empresas e institutos e fundações empresariais associadas ao GIFE e convidadas.

Com abertura e boas vindas de Renata Biselli, diretora de desenvolvimento institucional no Insper, anfitrião do encontro, e de Erika Sanchez, gerente de programas do GIFE, os trabalhos tiveram início com um diálogo ampliado sobre *empresas na esfera pública*. O debate partiu da reflexão de Fábio Barbosa (vice-presidente da Fundação Itaú Social) e contou com as contribuições de Neca Setubal (presidente do Conselho de Governança do GIFE e presidente da Fundação Tide Setubal) e Malu Nunes (diretora do Grupo Boticário). Com mediação de José Marcelo Zacchi, secretário-geral do GIFE, a mesa contou, também, com perguntas e colocações dos participantes do encontro.

Para contribuir com essa discussão mais geral, Graziela Santiago, coordenadora de conhecimento do GIFE, apresentou um panorama do investimento social empresarial no Brasil, a partir dos dados do *Censo GIFE 2016* (GIFE, 2017) e realizou o lançamento do *Key Facts* do Censo – *hotsite* produzido pelo

GIFE em parceria com a Foundation Center (EUA), com objetivo de comunicar os principais resultados da pesquisa.

12 Duas sessões temáticas aprofundaram os aspectos mais abrangentes levantados nas discussões introdutórias. A sala 1 teve como tema *investimento social privado como investimento estratégico para empresas* e foi norteada pelas reflexões de Ricardo Guimarães (CEO da Thymus Branding) e pelas experiências de Americo Mattar (diretor-presidente da Fundação Telefônica Vivo) e Pedro Massa (diretor-executivo do Instituto Coca-Cola e diretor da área de valor compartilhado da Coca-Cola). A discussão foi mediada por Marina Grossi, presidente do Conselho Empresarial Brasileiro pelo Desenvolvimento Sustentável (CEBDS).

Já a sala 2 tratou de *parcerias com atores públicos, privados e organizações da sociedade civil* e teve mediação de Patricia Loyola (diretora de gestão e comunicação da Comunitas). O debate contou com a contribuição de Beatriz Azeredo (diretora de responsabilidade social da TV Globo), Cloves Carvalho (diretor do Instituto Votorantim) e Giuliana Ortega (diretora-executiva do Instituto C&A).

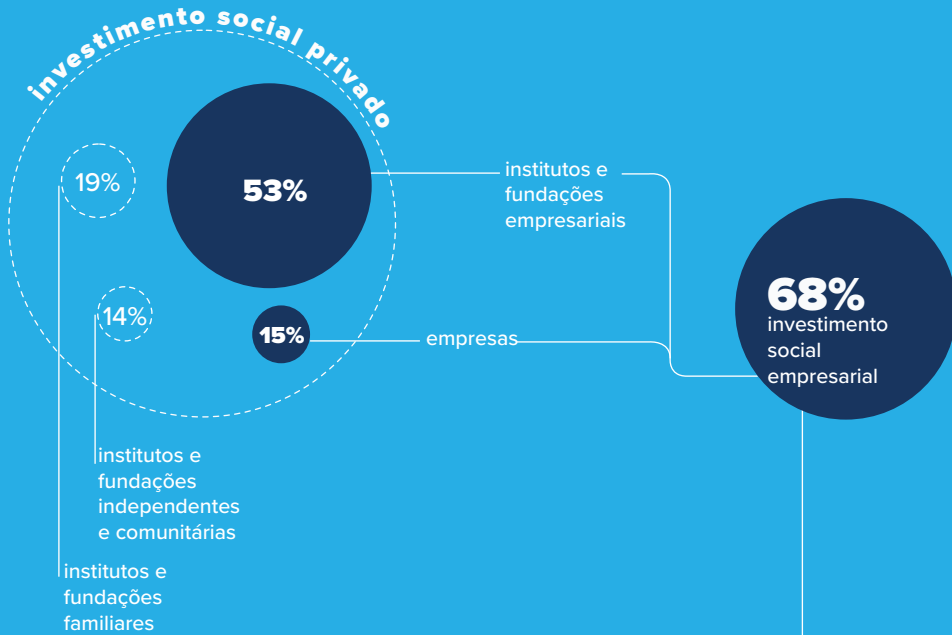
Como assinalado, esta publicação parte da sistematização das principais reflexões produzidas nesse Encontro, com a intenção de apoiar novos e atuais investidores sociais empresariais no Brasil.



# cenário do investimento social empresarial

---

# PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES



## VOLUME DE INVESTIMENTO EM 2016



**R\$ 2.9 bilhões**  
Total do ISP



**R\$ 2.07 bilhões**  
investimento social empresarial  
71,2% do ISP



**R\$ 565 milhões**  
empresas  
19,5%



**R\$ 1.5 bilhões**  
institutos e fundações empresariais  
51,7%

## NATUREZA DOS RECURSOS EM 2016

**99%** doações da empresa mantenedora

**1%** captação junto a pessoas físicas e/ou jurídicas.

**40%** doações da empresa mantenedora

**91%** fundo patrimonial (Endowment)

**4%** venda de produtos e serviços

**3%** captação junto a pessoas físicas e/ou jurídicas

**91%** subvenções, convênios e outras parcerias com o setor público.

O investimento social empresarial é o perfil mais expressivo dentro do campo do investimento social privado (ISP) no Brasil e do conjunto de associados ao GIFE – seguido de institutos e fundações familiares, organizações independentes e comunitárias. **Sua importância pode ser percebida pelo número de organizações que compõe esse grupo** – de acordo com a última edição do Censo GIFE (GIFE, 2017), 68% das instituições do campo do ISP são de natureza empresarial, sendo 15% áreas das próprias empresas e 53% institutos e fundações empresariais –, **o que leva a um alto volume de recursos investido por elas**: do total de recursos do ISP em 2016, 71,2% deles foram realizados por investidores empresariais, sendo 19,5% (R\$ 565 milhões) por empresas e 51,7% (R\$ 1,5 bilhões) por institutos e fundações empresariais.

A princípio, esses dados mostram que, proporcionalmente, o conjunto de empresas investe um volume maior de recursos financeiros do que os demais grupos. Entretanto, a análise do valor executado por organização revela que os institutos e as fundações empresariais apresentam altas medianas: R\$ 6,8 milhões é o volume de recursos investido por organizações dessa natureza em 2016, enquanto as empresas têm as menores medianas (R\$ 4,1 milhões) do campo do ISP – cuja mediana geral é de R\$ 6,1 milhões por investidor nesse mesmo ano. Na análise da distribuição de cada tipo de investidor por faixa de orçamento executado, percebe-se que a maior parcela dos institutos

e fundações empresariais (31%) investiu entre R\$ 2 e 6 milhões em 2016, seguindo a tendência do campo do ISP como um todo (em que 28% das organizações investiu valores dessa ordem); já as empresas se concentram em valores um pouco mais baixos, uma vez que 29% delas tiveram orçamentos de até R\$ 2 milhões. Por outro lado, comparativamente, é maior a parcela de empresas com orçamentos extremamente altos: 12% delas executaram mais de R\$ 100 milhões em 2016, enquanto, no caso dos institutos e fundações empresariais e do ISP como um todo, essa parcela cai para 3% e 4%, respectivamente (GIFE, 2017).

Seguindo uma tendência do campo, verificase uma redução dos valores investidos nos últimos anos, reflexo das crises financeira e política nacionais. Ainda assim, no caso do investimento social empresarial, a queda orçamentária foi um pouco menor do que a do ISP como um todo: tomando como base valores corrigidos pela inflação (IPCA), enquanto no campo do ISP em geral houve redução de 19% dos orçamentos entre 2014 e 2016, no investimento social empresarial esta queda foi de 17%, o que corresponde a cerca de R\$ 473 milhões (GIFE, 2017).

### I Origem dos recursos

**Em relação à origem desses recursos, praticamente todo (99%) o orçamento das empresas destinado ao investimento social provém diretamente da própria empresa. Já no casos dos institutos e fundações empresariais, as fontes de recurso são mais diversas**: ainda que a parcela oriunda das empresas mantenedoras seja relevante (40%), é igualmente expressiva a participação de fundos patrimoniais

\* Mediana é o valor que separa a metade maior e a metade menor de um conjunto de dados, sendo este seu valor do meio. Assim, ela pode dar uma ideia melhor de um valor típico que, no caso do uso de médias, pode ser distorcido por valores extremamente altos ou baixos.

(*endowment*)<sup>\*</sup> na composição de seus orçamentos (responsáveis por 40% dos recursos das organizações desse tipo); outras fontes, como venda de produtos e serviços, captação junto a pessoas físicas e/ou jurídicas e parcerias com o setor público, também compõem o orçamento de institutos e fundações empresariais, ainda que de modo bem mais pontual e incipiente (GIFE, 2017).

### I Formatos e áreas de investimento

E como esses recursos são investidos? As estratégias de atuação são diversas e serão exploradas ao longo desta publicação. No que se refere aos recortes temáticos, ainda que inúmeras áreas sejam abarcadas dentro o conjunto de atores investigados, algumas delas são objeto de maior atenção: a área da *educação* é a que recebe investimentos de mais organizações – 84% dos institutos e fundações empresariais e todas as empresas atuam nessa área –, seguida por *formação de jovens para o mercado de trabalho e/ou para cidadania* (área na qual investem

64% dos institutos e fundações empresariais e 82% das empresas). Se a forte atuação nessas duas áreas é um padrão entre todos os tipos de investidores sociais, a partir daí, se observam algumas especificidades no investimento social empresarial, em relação ao ISP como um todo: dentre as empresas, um terceiro tema de destaque (no qual 65% delas atuam) é *geração de trabalho e renda*, seguido por *cultura e artes e esportes e recreação* (59%) – esses dois últimos também são objeto de atuação de muitos institutos e fundações empresariais (53% e 51% deles, respectivamente) (GIFE, 2017).

### I Equipes

No que se refere ao funcionamento e estrutura das instituições do investimento social empresarial, há diferenças importantes entre os dois tipos de organizações que o compõem: enquanto os institutos e fundações empresariais têm, em média, de 171 colaboradores (com mediana de 13 pessoas), nas empresas, as equipes responsáveis pelo investimento social são bem mais reduzidas, formadas, em média, por 27 pessoas (sendo 4 o valor da mediana) (GIFE, 2017).

---

\* Os fundos patrimoniais – ou *endowments* – são uma fonte de recursos de longo prazo, constituídos a partir de um montante inicial (em geral, proveniente de uma doação de recursos ou bens) que é investido com o objetivo de financiar as atividades das organizações por meio de seus rendimentos. Saiba mais em: <https://gife.org.br/osc/fundos-patrimoniais/>.





# tendências e práticas

17

A relação entre investimento social e o campo empresarial parece assumir contornos bastante complexos nos dias atuais, nos quais os entendimentos sobre a função social das empresas e a forma como elas se relacionam – e devem se relacionar – com a sociedade levantam reflexões que passam a exigir novos posicionamentos e práticas.

A concepção da empresa como um setor à parte da sociedade, cujo negócio implica gerar externalidades negativas para seu entorno e de que o papel do investimento social privado está relacionado à mitigação desses impactos, revela-se ultrapassada e precisa ser superada. Como alternativa, propõe-se que **as empresas devem ser agentes de transformação da sociedade, ou seja, elas têm em si uma função social, que deve orientar sua atuação em todos os sentidos.**

No mundo atual, sobretudo com o desenvolvimento das novas tecnologias e a alta velocidade de geração de informação e da comunicação, nota-se uma **tendência de aumento da cobrança da sociedade sobre a atuação e papel ocupado**

**pelas empresas, de modo que todas as suas ações e impactos gerados por elas são objeto de constante controle social.**

Nesse sentido, já é consolidada, no campo, a necessidade de as empresas passarem a atuar de modo ético e transparente, garantindo uma postura coerente tanto “para dentro” como “para fora” de suas portas. Para além do discurso, o que está em jogo são as práticas cidadãs das empresas no dia-a-dia, desde atitudes mais básicas como o respeito às leis, até a forma como lidam com as questões ambientais, o tratamento ao conjunto de colaboradores, a maneira como se posicionam e prestam contas à sociedade, e assim por diante. Essas e outras tantas questões não podem mais ser separadas da reflexão sobre responsabilidade social do campo empresarial; pelo contrário, elas devem ser tratadas de modo articulado ao investimento social realizado por esses atores. Seja por convicção, por conveniência (isso é, apenas para agregar valor à sua imagem ou marca) ou por constrangimento, não há mais espaço para as empresas que não desenvolvem atuação social de forma transversal. Assim, o ISP deixa de ser meio para as empresas “limparem

“ É preciso que todos estejam preparados para trabalhar com a luz acesa. Tudo o que fazemos as pessoas estão olhando. Digo que o ‘sarrafo’ está subindo cada vez mais. Precisamos nos ater que vamos ser julgados daqui a dez anos pelo que fazemos hoje. ”

Fábio Barbosa, Fundação Itaú Social

sua consciência” ou mitigarem seu impacto negativo, e passa a ser uma das estratégias da empresa, desenvolvido de modo cada vez mais articulado com os demais campos de atuação da empresa e com o próprio negócio.

Contudo, não basta realizar investimentos financeiros, ainda que vultuosos, no campo social ou ambiental. Mais do que isso, como já estabelecido no campo do ISP, é fundamental que o investimento social empresarial seja estratégico, isto é, orientado a gerar impacto social positivo, de longo prazo, qualificado e relevante. Nesse sentido, a simples distribuição de recursos, com base em boas intenções, não é mais suficiente; é necessário realizar *investimento social* de fato: planejado e orientado por focos estratégicos claros, coerente com as demandas reais da sociedade e alinhado às políticas públicas e causas sociais relevantes, com ênfase em seu sentido público.

18

Em síntese, para além do desenvolvimento de bons projetos, o convite é para uma atuação sistêmica e vinculada às agendas públicas e demandas socioambientais e econômicas, ao mesmo tempo que, no âmbito do negócio, busque-se eliminar incoerências e inovar nos processos internos.

Mas como fazer isso? Uma interessante oportunidade que vem sendo explorada pelo investimento social empresarial é a articulação de sua atuação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Ainda que a maior parte das organizações empresariais afirme que os ODS são considerados como referência em suas estratégias de atuação – apenas 18% das empresas e 13% dos institutos e fundações afirmam que não o são –, vale o questionamento sobre de que forma e em que medida esse alinhamento se dá. Dentre as formas mais

estratégicas de alinhamento, é possível observar que somente 18% das empresas e 7% dos institutos e fundações de fato pretendem reformular sua estratégia de atuação para se alinhar aos ODS, enquanto parcelas ainda menores (6% e 3%, respectivamente) consideram que sua estratégia atual de atuação está totalmente alinhada com as métricas e indicadores dos ODS, sendo que a maioria (57% das empresas e 41% dos institutos e fundações) afirma estar alinhando seus projetos e programas atuais aos ODS (GIFE, 2017). Ainda sendo uma oportunidade, é importante estar atento para que a utilização dos ODS não se limite a ser uma espécie de “selo” genérico que legitima as escolhas que já seriam realizadas pelas organizações do ISP de qualquer maneira, mas sem necessariamente incorporá-los de modo articulado à sua estratégia de atuação.

A partir dessas dimensões que apontam as principais tendências e dão contorno às ideias que definem o que se entende como investimento social empresarial *estratégico*, as próximas seções buscam aprofundar dois campos fundamentais de relações entre as áreas de investimento social das empresas e dos institutos e fundações empresariais: por um lado, com a própria empresa e o negócio e, por outro, com a sociedade – em especial, por meio de parcerias com outros atores públicos e privados.

## **investimento social privado como investimento estratégico para empresas**

Para se adaptar a um cenário marcado por relações complexas, caracterizadas pelo dinamismo e interdependência, cabe às organizações redesenharem suas ferramentas de gestão, com o foco não mais em resultados, simplesmente, mas em sua perenidade. Esse

“ A pergunta então é: quem consegue responder a esse cenário com agilidade? Quem tem coesão cultural suficiente (...). Estamos falando de agilidade e coesão. E isso depende de uma identidade.

Qual é a minha proposta de valor? Por que as pessoas vão investir na minha empresa? Qual o significado da minha empresa nesta sociedade? São estas perguntas que precisamos fazer. ”

Ricardo Guimarães, *Thymus Branding*

movimento depende, essencialmente, da confiança que a sociedade tem na cultura da organização, o que implica reflexões sobre a identidade das organizações empresariais.

Sob o paradigma de atuação sistêmica, as empresas passaram a ser provocadas a buscar modelos de atuação que tornem o negócio e seu papel social complementares, e não mais conflitantes.

Essa articulação entre o negócio e o impacto social gerado requer uma mudança de consciência e de cultura nas organizações, de modo que elas passem a se entender como parte de um ecossistema com o qual interagem e do qual dependem. Assim, busca-se romper a ideia de que a empresa é um elemento único e central e, portanto, separado das questões que acontecem “fora” dela. Como reflexo, fortalece-se a compreensão de que, por um lado, os impactos negativos do negócio afetam o meio do qual a própria organização faz parte (e, portanto, a ela própria) e, por outro, de que as grandes

oportunidades de negócio se ampliam ao levar em consideração as questões sociais existentes no entorno da empresa.

Com isso, a grande questão que deve passar a orientar a atuação das empresas é: *qual é o impacto positivo que a empresa tem na sociedade?* A partir dela, diversos questionamentos se colocam na pauta das organizações empresariais, tais como: quantas pessoas nós estamos impactando? As tecnologias que estamos desenvolvendo trazem algum benefício em prol da sociedade? Como lidamos com a desigualdade de renda? Como não “deixar ninguém para trás”?

Essa nova perspectiva de atuação pode revelar uma série de oportunidades, tais como a descoberta de novos recursos e desafios, que até então passavam despercebidos, ou o desenvolvimento de soluções ainda não exploradas. Dessa forma, as empresas invertem seu modo tradicional de atuar, passando a servir a sociedade, ao mesmo tempo que lucram com isso.

Esta concepção é embasada em dois conceitos que estão relacionados entre si: o de **valor compartilhado** (*shared value*) – que parte do princípio de criação de valor econômico ao mesmo tempo em que cria valor para sociedade – e o de **impacto coletivo** (*collective impact*) – baseado na ideia de que, para resolver problemas sociais e ambientais complexos, é necessário que haja comprometimento e esforço conjunto entre distintos atores e campos. Este segundo ponto perpassa as reflexões desenvolvidas até aqui, mas ganha novos aportes com a discussão da próxima seção. Para saber mais

sobre valor compartilhado e impacto coletivo, acesse o artigo [\*“Impacto coletivo e valor compartilhado: ampliando a responsabilidade integral”\*](#).

Finalmente, um terceiro conceito importante nessa reflexão é o de negócios de impacto social, que se referem justamente a iniciativas que nascem voltadas à produção de impacto social ou ambiental positivo – isso é, gerar mudanças socioambientais é o objetivo de sua atividade principal – e que estão baseadas em um modelo de negócio (são empreendimentos que buscam gerar lucro).

“ Somos a maior empresa de telecomunicações no país e podemos aproveitar esse potencial incrível. Por que, então, não usar as plataformas criadas para oferecer formação aos professores, por exemplo? É um ciclo virtuoso da nossa atuação, tanto para a empresa, quanto para a Fundação. E não fazemos isso sozinhos. É preciso fazer na coletividade, entendendo o que está acontecendo na sociedade e transformar essas necessidades em projetos. E isso gera valor para a empresa também. A palavra-chave é congruência. ”

Americo Mattar, Fundação Telefônica Vivo

Nessa aproximação das empresas com a sociedade, as organizações e/ou área da empresa responsáveis pelo ISP – que, por natureza, já estão mais próximas dela – têm papel fundamental. **Além de contribuir levando para as empresas causas e temas que estão à margem da sociedade** (como as relacionadas às diversidades, por exemplo) e qualificar seu posicionamento em relação a elas, **há um forte potencial das áreas responsáveis pelo investimento social (seja por meio de institutos e fundações ou não) influenciarem o modo de atuar e de se relacionar das empresas** com seus clientes, colaboradores, poder público e demais organizações do campo. Exemplos disso são a influência da organização do ISP na incorporação ou aprofundamento das práticas de sustentabilidade nas empresas (incluindo sensibilização de lideranças e equipe), no diálogo e relacionamento com as comunidades do entorno das unidades operacionais ou, ainda, no diálogo entre a empresa e instâncias do poder público em temas específicos – e que são observados, em maior ou menor grau, respectivamente, em 94%, 59% e 71% das empresas e em 89%, 79% e 69% dos institutos e fundações empresariais, respectivamente (GIFE, 2017).

Estas questões situam-se no âmbito do chamado alinhamento do ISP ao negócio, que tem sido objeto de amplo debate no campo e envolve uma série de pontos e desdobramentos específicos – para aprofundamento nessa discussão, ver o livro *Alinhamento entre o investimento social privado e o negócio* (OLIVA, 2016).

De modo geral, os defensores do alinhamento do ISP ao negócio advogam que,

**aproveitando o potencial do *core business*, amplia-se o impacto social das iniciativas sociais no que se refere à sua escala, relevância e perenidade;** e, por outro lado, como mencionado, é possível que o ISP também influencie o negócio e contribua com sua perenidade. Contudo, é importante atentar para que a maneira como essa relação se dá preserve a força e legitimidade do ISP. O fato é que não há regra ou caminho correto a ser seguido. Ao contrário, a experiência de investidores sociais empresariais mostra que

**é necessário desenvolver e testar constantemente diferentes possibilidades, para que se encontre modelos de aproximação coerentes e relevantes.**

**Cada vez mais, é forte a influência do negócio na atuação do ISP,** principalmente na definição dos projetos ou programas, em que 88% das empresas e 95% dos institutos e fundações empresariais buscam assegurar, ao mesmo tempo, impactos positivos tanto para a sociedade como para o negócio. As atividades e diretrizes das empresas mantenedoras também determinam a definição dos locais de atuação (para 76% das empresas e 92% dos institutos e fundações empresariais) e os conteúdos temáticos do investimento social (para todas as empresas e 84% dos institutos e fundações). Além disso, a relação com a cadeia de valor do negócio influencia a implementação das iniciativas das organizações do ISP no caso de 77% das empresas e de 64% dos institutos e fundações empresariais (GIFE, 2017).

Muitas vezes, para a concretização desse movimento de aproximação entre a atuação social e o negócio, são necessárias

mudanças internas nas organizações responsáveis pelo ISP. De acordo com a pesquisa BISC 2016, “Para conduzir esse processo de revisões mais radicais, as empresas estão promovendo mudanças tanto na estrutura de governança dos projetos quanto no perfil das equipes que coordenam as iniciativas sociais, agora mais familiarizadas com as áreas dos negócios e, sobretudo, com a de sustentabilidade.” (Comunitas, 2016, p. 74).

Um dilema envolvido nesse debate é a relação entre o investimento social empresarial e a promoção da marca da empresa mantenedora. **Se por um lado a organização relacionada ao ISP não é – e nem deve ser – uma área responsável por fazer *branding* (como é o caso das áreas de marketing das empresas, por exemplo), por outro é inegável que o impacto social gerado agrega valor à marca, uma vez que demonstra o compromisso social da empresa por trás dela, o que lhe confere maior credibilidade.**

Uma oportunidade dessa aproximação para o ISP se refere à possibilidade de aplicar o conhecimento da equipe da empresa a serviço da causa, buscando **alavancar competências do negócio para resolver demandas de interesse público.** A utilização da *expertise* do negócio no desenho ou implementação das iniciativas das organizações do ISP tem acontecido em 94% das empresas (sendo que, para 59% delas, isso ocorre na maioria ou em todas as suas iniciativas) e em 89% dos institutos e fundações empresariais (GIFE, 2017).

Muitas vezes, as organizações do ISP encontram desafios na aproximação ao negócio,

“ Estamos também colocando o conhecimento da equipe da empresa a serviço dessa causa. A questão é: como eu consigo alavancar competências do negócio para resolver uma demanda do interesse público? A água não chega em vários lugares, por exemplo, por problema de logística ou devido à qualidade. São duas competências que a empresa tem. Então, colocamos os nossos funcionários atuando junto ao poder público, por exemplo, para ajudá-los a resolver esses problemas. Isso, com certeza, trouxe mais engajamento interno. ”

*Pedro Massa, Coca-Cola e Instituto  
Coca-Cola*

principalmente pelo fato de sua lógica de operação ser muito distinta da existente nas dinâmicas sociais. Uma estratégia, nesse sentido, é se aproximar dos valores da empresa, o que passa pelas pessoas físicas que a dirigem. Assim, **um ponto fundamental a ser considerado nas relações com o negócio é o envolvimento daqueles que estão por trás das decisões, em geral, os conselhos e lideranças da empresa.** A decisão sobre os recursos destinados à organização do ISP é tomada diretamente pelo dirigente máximo da empresa (CEO ou diretor-presidente) em 65% de empresas responsáveis pelo investimento social e em 48% dos institutos e fundações empresariais. No caso das empresas, também têm destaque as diretorias de responsabilidade social, sustentabilidade ou investimento social, responsáveis por esta decisão em 41% delas. Já no caso dos institutos e fundações empresariais, a principal instância pela qual passa a decisão sobre os recursos destinados ao ISP é o conselho de administração ou de acionistas ou assembleia geral, o que ocorre em 51% destas organizações (GIFE, 2017).

De modo geral, **considerando as diferenças de lógica e linguagem entre o negócio e as áreas sociais, é importante que as organizações responsáveis pelo ISP incorporem elementos do modo de pensar empresarial** (objetivo, voltado à demonstração de resultados, e assim por diante) **e que os executivos sejam aproximados da realidade social** – o que pode ser feito, por exemplo, levando-os às comunidades para conversarem com o público-alvo, realizando as reuniões de conselho no espaço físico de organizações da sociedade

civil apoiadas ou, ainda, convidando executivos de outras empresas (com experiências consolidadas de aproximação entre a atuação social e o negócio) para dialogar com as lideranças. Movimentos como esses podem ampliar a compreensão da empresa sobre as dinâmicas dos campos social e ambiental e sobre os tempos envolvidos para verificação de mudanças neles – o que contribui para um maior entendimento sobre as especificidades do ISP.

24

Ainda dentro dos potenciais e pontos de atenção da aproximação do investimento social ao negócio, muitos investidores sociais destacam a **importância da coerência da atuação para dentro da empresa – muitas vezes, observa-se um distanciamento entre a proposta de atuação na sociedade e as práticas desenvolvidas na empresa, como, por exemplo, na relação estabelecida com os colaboradores. Nesse sentido, reforça-se a importância da aproximação entre o investimento social e as áreas de recursos humanos das empresas e seu potencial**

## **de viabilizar o interesse social das pessoas que trabalham na organização.**

Os programas de voluntariado empresarial são a expressão mais consolidada dessa relação, entendidos “(...) como uma opção importante para o alinhamento interno dos investimentos sociais, ainda que nem todos tenham demonstrado confiança no seu potencial de gerar transformações efetivas nas comunidades” (Comunitas, 2016, p. 74). De acordo com o Censo GIFE 2016 (GIFE, 2017), 77% das empresas e 67% dos institutos e fundações empresariais desenvolvem programas formais de voluntariado destinados a colaboradores das empresas mantenedoras. Os principais objetivos desses programas são engajar os colaboradores, promover o seu desenvolvimento e envolver e engajar as comunidades locais – objetivos citados, respectivamente por 82%, 53% e 41% das empresas e por 61%, 46% e 44% dos institutos e fundações empresariais.

Ainda em relação ao potencial de contribuição no envolvimento dos profissionais da empresa, o ISP pode ter um importante papel de reforçar o viés de diversidade e inclusão de grupos minoritários dentro das empresas.



## recomendações sobre investimento social privado como investimento estratégico para empresas

As empresas são entendidas como parte de um ecossistema complexo, com o qual se relacionam diretamente, de modo que não basta mitigar os impactos negativos de seu negócio, é preciso também desempenhar sua função social, direcionada a resolver problemas e necessidades de uma sociedade cada vez mais exigente e consciente.

As áreas de investimento social privado nas empresas e os institutos e fundações empresariais têm um importante papel de favorecer e qualificar o movimento de aproximação das empresas com a sociedade, pautando, internamente, causas relevantes e influenciando a cultura organizacional das empresas.

Pautas com legitimidade global – e não restritas ao âmbito da empresa –, como os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, podem potencializar a aproximação entre a atuação social e o negócio.

Uma contribuição interessante do negócio para a estratégia de investimento social está na utilização dos conhecimentos técnicos do *core business* para qualificar as iniciativas sociais.

O envolvimento das lideranças das empresas é condição importante para a aproximação do ISP ao negócio, o que exige estratégias que ampliem o interesse, o envolvimento e grau de conscientização dos tomadores de decisão das empresas pelas questões sociais.

As empresas devem sustentar uma postura ética e cidadã para além de sua atuação social, abrangendo, também, os processos internos e inerentes à sua atividade empresarial. A articulação do ISP com as áreas de recursos humanos das empresas se apresenta como um caminho frutífero, capaz de influenciar positivamente as políticas internas e de ampliar o interesse social dos colaboradores.

## parcerias com atores públicos, privados e organizações da sociedade civil

26

**Já é consolidada, no campo do ISP, a importância de atuação em articulação com outros atores, públicos e privados, para lidar com problemas sociais complexos e gerar impacto social positivo:** cerca de 80% das organizações empresariais investigadas no BISC 2016 (Comunitas, 2016) afirmam que se mobilizam para trabalhar em parceria. Entretanto, como será aprofundado, dentro das possibilidades de atuação em conjunto com outras organizações, há estratégias e tendências ainda pouco exploradas pelo investimento social empresarial, com forte potencial de expansão.

As relações de parceria se estabelecem a partir de uma combinação de desejo, interesse, objetivos comuns e focos, metas e resultados compartilhados. Para o Instituto C&A, as parcerias consistem na “articulação de distintos atores sociais que, potencializando competências e preservando suas identidades, agem conjuntamente em favor de causas de interesse mútuo”.

A defesa do estabelecimento de relações desse tipo se baseia no argumento de que, dessa forma, amplia-se o impacto de iniciativas sociais, tornando-as mais estratégicas e sistêmicas, ou seja: **o estabelecimento de parcerias vai muito além do financiamento ou transferência de recursos e envolve o compartilhamento de causas comuns, incluindo a troca de conhecimentos**

**e experiências entre as organizações e as possibilidades de novos olhares e compreensão sobre questões complexas presentes na realidade social.**

Nesse sentido, vem ganhando força a ideia de que essa **atuação sistêmica e estratégica, orientada pela ampliação de impacto social, passa pela influência em políticas públicas e pela articulação com o setor público:** dentre os investidores sociais empresariais, apenas 6% das empresas e 18% dos institutos e fundações não adotam nenhuma estratégia de aproximação com as políticas públicas (GIFE, 2017).

Entretanto, dentro dessa orientação geral, é possível atuar de diferentes formas, e algumas delas parecem estar mais consolidadas do que outras. Dentre as principais estratégias adotadas, quase a metade dos investidores sociais empresariais considera as políticas públicas setoriais ou dirigidas a segmentos populacionais como referências para sua atuação. Uma parcela significativa deles desenvolve, também, ações de formação direcionadas a gestores ou servidores públicos – iniciativa esta mais adotada por institutos e fundações empresariais (44%) do que por empresas (35%). Dentre os institutos e fundações empresariais, ainda chama atenção a atuação no desenvolvimento de metodologias e tecnologias sociais com o objetivo de serem incorporadas às políticas públicas, bem como a contribuição com a produção de conhecimento para auxiliar a gestão pública – estratégias realizadas, respectivamente, por 46% e 38% deles. **Dentre as estratégias inexploradas pelas empresas, têm destaque as ações de advocacy para**

“ Se a gente, enquanto ISP, não se alia e alinha com o setor público, não trabalha junto com a política pública, a gente vai ser sempre limitado. É uma necessidade estratégica. ”

*Beatriz Azeredo, TV Globo*

**influenciar políticas públicas** que não são adotadas por nenhuma empresa, ainda que sejam realizadas diretamente por quase um quarto do ISP como um todo e por quase um quinto dos institutos e fundações empresariais. Também é comparativamente baixa a parcela de empresas que apoia equipamentos públicos com repasse direto de recursos (nenhuma o faz) e que oferece equipamentos e infraestrutura para a execução de políticas públicas (realizado por apenas 6% delas, enquanto no campo do ISP esta parcela é de 12%). **Já dentre os institutos e fundações empresariais, chama a atenção o baixo número de organizações que realiza atividades direcionadas ao controle social de políticas públicas** – apenas 7%, enquanto no campo do ISP esta estratégia é adotada por 15% das organizações (GIFE, 2017).

27

As formas de relação e motivações para apoio a organizações da sociedade civil (OSCs) também variam bastante entre os investidores sociais empresariais. Quase todas as empresas e três quartos dos institutos e fundações desenvolvem estratégias de apoio a essas organizações. Dentre as empresas, a maioria apoia projetos e programas desenvolvidos por OSCs por meio de doações ou patrocínio pontual (76) ou a partir de linhas programáticas pré-estabelecidas e/ou processos de seleção/editais regulares (71%) – parcelas maiores do que as do campo do ISP como um todo e as dos institutos e fundações empresarias, que também utilizam essas estratégias de modo expressivo (respectivamente, 52% e 62% das organizações o fazem). Contudo, **ainda é restrito o número de organizações que realiza apoio institucional às OSCs, isso é, desvinculado de projetos ou**

**programas específicos** – apenas 24% das organizações do campo do ISP e 20% dos institutos e fundações empresariais realizam esse tipo de intervenção (GIFE, 2017).

Seja nas parcerias com o poder público ou com atores privados, existem algumas premissas e diretrizes fundamentais que podem orientar o estabelecimento desse tipo de relação. Um primeiro aspecto a ser considerado é o tempo das parcerias: **para desenvolver investimentos e relações sustentáveis, que gerem impacto relevante, é necessária uma perspectiva de longo prazo**. Entretanto, na realidade de muitas organizações empresariais frequentemente é um desafio sustentar tal perspectiva, uma vez que a lógica empresarial – herdada do negócio – exige resultados mais imediatos e concretos, ainda que os tempos para conseguir transformações sociais, que envolvem dinâmicas muito mais complexas, costumem ser bem diferentes.

Outro aspecto fundamental se refere às posturas e posicionamentos adotados por organizações investidoras. Nesta relação, existe uma enorme oportunidade de **as organizações do ISP inovarem não apenas nos conteúdos com os quais atuam, mas também na forma como o fazem. Nesse sentido, é fundamental que busquem estabelecer relações mais horizontais com as organizações apoiadas, no sentido de superar as assimetrias de poder, fruto do repasse de recursos financeiros**, o que muitas vezes pode resultar numa postura mais impositiva por parte dos investidores. De modo alternativo, o convite é para que os investidores sociais atuem com base no respeito a cada uma das organizações

parceiras, o que envolve considerar e valorizar, ao longo de todo o desenvolvimento do relacionamento com elas, os propósitos, identidades e conhecimentos acumulados em sua trajetória. Nessa linha, a mudança de cultura proposta é de fortalecer as organizações parceiras e criar mecanismos efetivos de escuta e cooperação – distanciando-se de uma lógica instrumentalizada de parceria que pode acabar colocando os parceiros como uma espécie de executores dos propósitos dos investidores.

Apesar de parecerem ideias bastante óbvias, essas provocações desafiam práticas e culturas arraigadas em muitas organizações. Como consequência delas, muitas organizações apoiadas se sentem pressionadas a mudar suas prioridades como condição para a concretização de determinadas parcerias, o que acaba por distanciá-las de suas missões e causas. As próprias motivações dos investidores sociais tangenciam essa questão, uma vez que elas estão fundamentalmente relacionadas ao alinhamento com a própria estratégia: muitas organizações empresariais (82% empresas e 39% institutos e fundações) apoiam OSCs por considerarem que elas têm legitimidade para atuar com temas ou grupos sociais de interesse, além de parcela expressiva (53% e 44%, respectivamente) que conta com as OSCs para operacionalizar e implementar projetos e programas nos contextos e territórios prioritários para o investidor. Por outro lado, nenhuma empresa e apenas um décimo dos institutos e fundações tem, como parte de sua estratégia de atuação, o apoio a OSCs que defendem causas ou grupos sociais que outros não estão dispostos a apoiar (GIFE, 2017).

A partir dessa perspectiva, o desafio na relação com parceiros parece residir no encontro

e equilíbrio entre a estratégia e tendências de alinhamento do investidor social, por um lado, com a causa e missão das organizações apoiadas e o reconhecimento do seu ‘know how’ social, por outro.

De modo geral, todas as diretrizes aqui sugeridas pressupõem e buscam **ênfatisar uma atuação orientada pelo sentido público dos trabalhos desenvolvidos e dos posicionamentos adotados** por qualquer organização que atue no campo social.

29

Dentre os desafios destacados por investidores no estabelecimento e gestão de parcerias com outros atores, está o de lidar com lógicas e culturas organizacionais muito díspares, o que pode desencadear conflitos em função de resistências e culturas organizacionais muito distintas entre si – sobretudo, quando estão envolvidos atores provenientes de setores diferentes. Nesse sentido, são fundamentais os aprendizados relacionados à gestão de conflito, em especial, o exercício de buscar compreender as questões institucionais de cada parte e alinhar as expectativas em torno dos interesses comuns, além de respeitar as distintas culturas e tempos organizacionais.

A atuação em conjunto com outras organizações empresariais traz um desafio adicional: a concorrência ou competição entre as marcas. Uma alternativa é convidar organizações “neutras” – que não estejam vinculadas a empresas e que sejam referências nas temáticas abordadas – para ocuparem o papel de articulação em rede.

Outras dicas para o fortalecimento das relações de parceria são: definir previamente

“ Olhar as parcerias de forma mais horizontal, com uma visão de longo prazo e não perder de vista que a gente precisa fortalecer a sociedade civil. A gente não pode olhá-los como executores de projeto, senão a gente não tem uma democracia equilibrada. As vozes da sociedade precisam estar presentes. ”

*Giuliana Ortega, Instituto C&A*

“ Juntar diferentes organizações gera conflito, mas não podemos deixar as parcerias morrerem. É preciso vencer as barreiras de preconceito que as empresas têm com o setor público e o contrário também, tentar entender os movimentos institucionais de cada lado e alinhar possibilidades de atuações conjuntas. ”

*Beatriz Azeredo, TV Globo*

“ Precisamos falar mais, compartilhar não só os ganhos, mas as dores também. Tem um aspecto de cultura corporativa que precisa ser compartilhado. Precisamos nos preparar para atuar neste momento do país. ”

*Americo Mattar, Fundação Telefônica Vivo*

“ Nada substitui a experiência individual, a experiência institucional, numa forma diferente de atuar, mas como é importante olhar o conjunto, ver as questões que nos desafiam para frente. O GIFE tem essa função, de gestão de conhecimento e articulador dessa grande rede, a gente se vê num conjunto e vê aonde a gente pode avançar. ”

*Beatriz Azeredo, TV Globo*

mecanismos institucionalizados de interação entre as partes (Comunitas, 2016); realizar avaliações de impacto em ações conjuntas; realizar autoavaliação para pensar a forma que se constituem as parcerias; e manter comunicação constante e transparente com os parceiros.

Finalmente, os investidores sociais empresariais destacam, também, a importância de maior colaboração entre as organizações empresariais e de espaços para compartilhamento de causas, aprendizados e desafios comuns – inclusive propostos por organizações articuladoras do campo, como o próprio GIFE.

## recomendações sobre parcerias com atores públicos, privados e organizações da sociedade civil

Atuar de modo alinhado às políticas públicas amplia o potencial de gerar resultados sistêmicos e relevantes, fortalecendo o sentido público do ISP.

O apoio a organizações da sociedade civil se trata de um caminho relevante e estratégico de atuação, que contribui com a defesa de causas sociais relevantes e fortalece a democracia. Há uma grande oportunidade de as organizações empresariais potencializarem este tipo de investimento, em especial no apoio institucional a essas organizações, desvinculado de projetos ou programas específicos.

A produção de resultados sistêmicos e sustentáveis em iniciativas realizadas em parceria com outros atores requer tempos maiores para se consolidar; no entanto, tendem a ter maior alcance e impacto.

É fundamental que os investidores sociais empresariais busquem estabelecer relações horizontais, transparentes e colaborativas com as organizações apoiadas.

Atuar em parceria é estar suscetível ao conflito. Para evitar situações como essas, é importante que se desenvolvam acordos claros entre as partes e estratégias que permitam fluxos contínuos de comunicação, transparência e avaliação de resultados das iniciativas conjuntas.

# mensagens finais

---



O investimento social empresarial é extremamente relevante no campo do ISP, uma vez que inclui um grande número de organizações e é responsável por executar um alto volume de recursos financeiros. É composto por dois tipos de organizações – áreas das empresas responsáveis pelo investimento social e institutos e fundações empresariais –, cujas formas de atuação são marcadas por diferenças importantes.



Há em curso um forte movimento de aproximação de mão dupla entre as estratégias do investimento social empresarial e o negócio das empresas, que se reflete nas escolhas, formas de atuação e posicionamentos adotados por ambas as partes. Para que o sentido público da atuação do ISP seja preservado e fortalecido, é importante que a forma pela qual essa aproximação se dá se baseie em princípios sólidos de governança e transparência.



O cenário atual amplia a cobrança em relação à função social das empresas e demanda organizações com posicionamentos transparentes e com atuação ética e coerente. Esse processo exige coragem das empresas para reverem não apenas suas práticas, mas também a sua identidade e papel.



É fundamental que sejam desenvolvidos modelos de negócio que estejam atentos à sua função social. Isso implica as empresas enxergarem a si próprias e seu negócio como partes de um ecossistema mais amplo, com o qual interagem e do qual dependem.



Para saber mais, assista ao vídeo

[Reflexões sobre investimento social empresarial no Brasil](#)



As organizações responsáveis pelo investimento social empresarial têm um importante papel de influenciar as empresas em sua aproximação com a sociedade, em especial sensibilizando-as para causas sociais relevantes, questionando seu modelo de sustentabilidade e contribuindo para relações mais éticas, cidadãs e com respeito às diversidades dentro das empresas.



Para lidar com problemas sociais complexos, é fundamental que as organizações responsáveis pelo investimento social empresarial se articulem com outros atores, públicos e privados, em busca do desenvolvimento de soluções conjuntas.



O alinhamento da atuação do investimento social às políticas públicas e o apoio a organizações da sociedade civil são tendências consolidadas no campo e com potencial de expansão. Essas estratégias podem ampliar o impacto social positivo das iniciativas e contribuir com o fortalecimento de instituições fundamentais para a cidadania e a democracia.



As relações de parcerias envolvem trocas de experiências, conhecimentos e olhares, indo além do repasse de recursos financeiros. Nesse sentido, é fundamental o desenvolvimento de posturas e práticas horizontais, respeitosas e transparentes entre os atores que atuam em conjunto, baseadas na valorização das especificidades de cada um deles.



A atuação do investimento social empresarial pode ser fortalecida por meio da ampliação dos espaços de trocas entre as organizações que compõem este campo, garantindo o compartilhamento de suas questões e a busca conjunta por soluções.

## Referências bibliográficas

---

GIFE. *Key facts sobre o investimento social no Brasil: Censo GIFE 2016*. GIFE: 2017. Acesse em: <http://gife.issuelab.org/resource/key-facts-sobre-o-investimento-social-no-brasil-censo-gife-2016.html>

OLIVA, Rafael. *Alinhamento entre o investimento social privado e o negócio*. Organizadores: Andre Degenszajn, Ana Letícia Silva e Iara Rolnik. Série Temas do Investimento Social Privado. São Paulo: GIFE, 2016. Acesse em: <http://gife.issuelab.org/resource/alinhamento-entre-o-investimento-social-privado-e-o-negocio.html>

SAEZ, Erika Sanchez; SANTIAGO, Graziela; ZACCHI, José Marcelo (Orgs.). *Censo GIFE 2016*. 1ª ed. São Paulo: GIFE, 2017. Acesse em: <http://gife.issuelab.org/resource/censo-gife-2016.html>

COMUNITAS. *BISC – Benchmarking do investimento social corporativo: relatório 2016*. São Paulo: Comunitas, 2016. Acesse em: <http://gife.issuelab.org/resource/relatorio-bisc-2016.html>

realização:



apoio:



grupo boticário