



INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO NO BRASIL

TENDÊNCIAS, DESAFIOS E POTENCIALIDADES

ORGANIZAÇÃO: FÁBIO DEBONI

INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO NO BRASIL

TENDÊNCIAS, DESAFIOS E POTENCIALIDADES

ORGANIZAÇÃO: FÁBIO DEBONI

1ª EDIÇÃO | BRASÍLIA | DF | 2013


institutoabin
Um presente responsável.
um futuro sustentável.





Apresentação | JANETE VAZ E SANDRA SOARES COSTA 06

Introdução | FÁBIO DEBONI 08

PANORAMA DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO NO BRASIL

Linha do tempo 16

O investimento social em movimento | ANDRE DEGENSAJN E PAMELA RIBEIRO 19

Tendências, percepções e perspectivas da sustentabilidade no Brasil | FABIÁN ECHEGARAY 31

Em busca de um lugar | MAGALI CABRAL 39

A quem serve o Marco Legal do Terceiro Setor? | EDUARDO SZAZI 45

CASES, TENDÊNCIAS E DEBATES

Licença Social, Capital Social e Valor Compartilhado na prática social da empresa | NÍSIA WERNECK 51

Por que não em parceria com os governos? | FÁBIO DEBONI 57

Investimento Social Privado em pequenas e microempresas:

o caso da Rede PDEOS | MICHELLE QUEIROZ COELHO 65

Investindo pelas crianças: o caso da Fundação Abrinq | VICTOR ALCÂNTARA DA GRAÇA 71

Empresas e UNICEF juntos pelas crianças | WIM DESMEDT 77

O fortalecimento do voluntariado empresarial e o caso do Instituto C&A | PAULO CASTRO 83

O trabalho em rede no Instituto Camargo Corrêa | FRANCISCO DE ASSIS AZEVEDO 89

Investimento Social Privado, sustentabilidade empresarial

e liderança sustentável | RICARDO VOLTOLINI 95

Desafios da sustentabilidade na Amazônia: a experiência da

Fundação Amazonas Sustentável | VIRGILIO VIANA 101

Desafios e oportunidades do negócio social no Brasil | DANIEL IZZO 109

O crowdfunding pode ser uma nova forma de Investimento Social Privado? | DORLY NETO 117

Aspectos centrais a serem considerados para avaliar o

Investimento Social Privado | MARIA CECÍLIA PRATES RODRIGUES 123

Investimento social com base em resultados e a contribuição

da Fundação Itaú Social | ANTONIO MATIAS 131

Desafios da governança em institutos e fundações | ANTONIO LUIZ DE PAULA E SILVA 135

Sobre o Instituto Sabin 144

APRESENTAÇÃO

É com muito orgulho que apresentamos este livro, fruto de meses de trabalho intenso, da colaboração com diferentes organizações e pessoas e da certeza de que os diversos desafios que hoje se colocam à nossa sociedade requerem formas de atuação inovadoras. A trajetória do Laboratório Sabin reflete a importância desse esforço, parte do qual se expressa com o Instituto Sabin, criado em 2005.

Em três décadas de existência, o Laboratório Sabin passou de uma empresa que contava com apenas três funcionários e geria seus processos manualmente para um grupo com cerca de 2 mil colaboradores, presente em sete estados brasileiros, reconhecido tanto por sua qualidade técnica como pelo atendimento humanizado, e que mantém sólidas e virtuosas redes de relacionamento com diversos *stakeholders*. Foram muitos os desafios que tivemos de enfrentar ao longo dessa trajetória; todos eles nos inspiraram a continuar trilhando o caminho da qualidade, da humanização, da ética e da responsabilidade socioambiental.

Nossa história de atuação e investimento social foi marcada por diferentes etapas. Do sonho de criarmos uma creche para os filhos de colaboradores ao oferecimento de um pacote atrativo de benefícios aos colaboradores, fomos descobrindo que era possível fazer mais e estender nossos esforços a um número cada vez maior de pessoas. O fato de sermos mulheres, nos guiarmos por nossa intuição, termos como vocação o zelo por cada indivíduo e sempre buscarmos ir além das fronteiras da empresa nos guiou na trilha da constituição de uma “família Sabin”. E estendemos essa visão para todas as comunidades onde instalamos nossas unidades de negócios.

Talvez pelas características de Brasília, nosso berço, a atuação social alinhada às políticas públicas se apresentou como uma parceria viável desde o princípio, ainda que tenha nos proporcionado muitas situações difíceis e inúmeras batalhas. Por força do destino e por mantermos nossa convicção, chegamos a pressionar o poder público local a realizar investimentos nas comunidades onde atuávamos. Isso nos mostrou que a atuação em rede deveria ser sempre uma diretriz do nosso trabalho. Décadas depois da fundação, deparamos com a necessidade de estruturar nossa área de responsabilidade social, o que levou à criação do Instituto Sabin. Essa medida foi fundamental para alinhar nossa estratégia aos novos conceitos e ideias surgidos nessa área. Vale registrar a relevante aproximação e o diálogo com o Instituto Ethos, o Gife e a Fundação Dom Cabral.

Mais recentemente nosso projeto de expansão nos direcionou para as regiões Norte e Nordeste, além de outras áreas do Centro-Oeste do Brasil, nas quais os conceitos de Res-

ponsabilidade Social, Sustentabilidade e Investimento Social Privado ainda não se desenvolveram plenamente. Trata-se de um campo ainda em franca construção, e vislumbramos que podemos contribuir para seu avanço e consolidação – trabalhar nesse sentido tornou-se, assim, nosso novo desafio.

A partir desse rico acúmulo de experiências, em especial de nossa aproximação com as organizações citadas e seus associados e parceiros, o Laboratório Sabin, por meio do Instituto Sabin, se propôs a construir pontes entre essas realidades distantes, diferentes e instigantes. Foram necessários muitos anos de erros e acertos, de descobertas e experiências, para que pudéssemos evoluir na compreensão e na prática da Responsabilidade Social, da Sustentabilidade e do Investimento Social Privado. Estamos convencidos de que este livro pode contribuir para inspirar líderes de empresas (pequenas, médias e grandes), institutos e fundações empresariais, gestores de negócios sociais, governos e organizações do Terceiro Setor a identificar *cases* relevantes para a constituição e o fortalecimento dessas áreas. As experiências aqui relatadas mostram que as grandes organizações que assumiram com clareza a dimensão socioambiental alinhada ao seu negócio prosperaram em diversos âmbitos, inclusive no financeiro. Nosso objetivo é que os relatos desobriguem outras organizações de “reinventar a roda”, da mesma forma que nos inspirem a nos reinventarmos a partir dos diversos artigos aqui reunidos. A leitura revela, sobretudo, que os caminhos e as possibilidades são inúmeros, e não há soluções únicas para uma realidade social complexa.

Este livro é, assim, uma contribuição do Laboratório e do Instituto Sabin às discussões sobre Investimento Social Privado, Sustentabilidade e Responsabilidade Social que se desenrolam neste momento no Brasil. Agradecemos sinceramente a todas as organizações e profissionais que o tornaram possível, e desejamos dividir com os leitores o muito que aprendemos com cada um dos coautores.

JANETE VAZ

Embaixadora do Instituto Sabin

Diretora executiva e cofundadora do Laboratório Sabin

SANDRA SOARES COSTA

Embaixadora do Instituto Sabin

Diretora técnica e cofundadora do Laboratório Sabin

INTRODUÇÃO

A publicação deste livro tem um significado especial. Há algum tempo vínhamos nos deparando com novas tendências de Investimento Social Privado, sem contudo organizá-las racionalmente em nossa atuação profissional. Paralelamente, percebemos que as organizações de base com as quais nos relacionamos enfrentam dificuldades em identificar essas tendências, ainda que já lidem com algumas delas de maneira tímida e pontual. Constatamos, assim, a necessidade de levantar, mapear e propor novas formas de Investimento Social Privado no Brasil. Vale registrar que nossa área geográfica de atuação (majoritariamente as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste) nos impõe um desafio adicional. A realidade do Terceiro Setor e das iniciativas sociais de origem corporativa nessas regiões é completamente distinta daquela que encontramos no Sul e no Sudeste do país, em especial no eixo Rio-São Paulo. Mesmo em Brasília, nossa base e berço de atuação, ainda estamos engatinhando nesse campo.

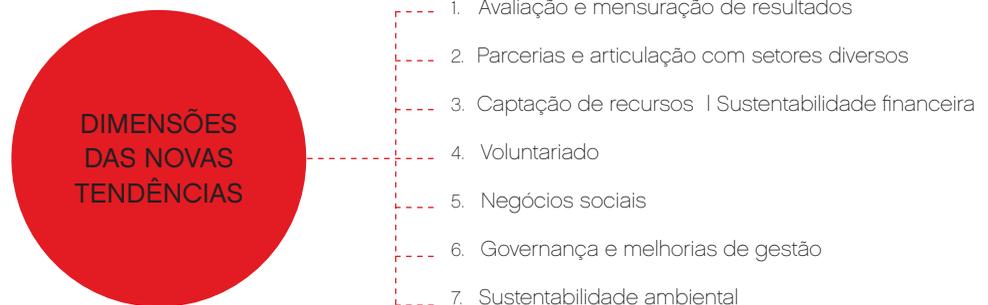
Essa realidade foi o ponto de partida deste livro. O Gife – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas –, instituição à qual somos associados, foi um colaborador de primeira hora. Fomos desenhando o escopo da publicação e pensando em coautores que pudessem oferecer elementos de reflexão baseados em seus próprios *cases*. O processo de mergulho em algo tão inovador e em franca construção foi extremamente estimulante, enriquecendo-se a cada contato com uma nova ideia. Em janeiro de 2013 iniciamos o projeto, concebendo a proposta do livro e traçando os primeiros esboços. O mote inicial era reunir *cases* e conteúdos práticos que ilustrassem novas tendências, desafios e potencialidades no campo do Investimento Social Privado, sempre tendo como foco profissionais que atuam nas regiões para onde o Laboratório Sabin está conduzindo seu processo de expansão – Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Transitando por essas regiões, nos deparamos com um enorme campo de desenvolvimento e uma marcante carência de profissionais, conteúdos e organizações atuando de forma parceira e sinérgica. Assim imaginamos que seria uma grande contribuição reunir e disponibilizar num livro artigos de organizações diversas que pudessem ser inspiradores ao apresentar caminhos, dilemas e possibilidades de ações nessas áreas.

Após idas e vindas, reuniões, contatos e diálogos, conseguimos identificar e sistematizar claramente sete tendências. Convencionamos denominá-las “macrotendências”, pois elas contêm abordagens diversas, conceitos e visões. Cada uma delas já mereceria uma publicação que aprofundasse seus conceitos e práticas, oferecendo maior diversidade e amplitude de *cases* relevantes e inspiradores.

Como nossa publicação tem um cunho mais exploratório, optamos por tentar abarcar, pelo menos, um artigo por macrotendência. Cada artigo apontaria questões relevantes que há um bom tempo “incomodam” a atuação cotidiana de institutos e fundações empresariais. O termo “incomodar” explica-se: trata-se de desafios colocados nas agendas dessas organizações, para os quais as respostas não estão dadas, requerendo tratamento complexo e minucioso.

A figura a seguir nos oferece uma visão geral das sete tendências identificadas ao longo do processo de construção deste livro. Elas foram apresentadas em sequência aleatória, sem nenhum critério de importância ou prioridade.

ABRANGÊNCIA CONCEITUAL | NOVAS TENDÊNCIAS



A primeira tendência, “Avaliação e mensuração de resultados”, refere-se a um desafio já identificado pelo público a que se destina este livro: aqueles que têm uma ligação mais próxima com o mundo corporativo estão familiarizados com a pressão por resultados e pela eficiência e impacto do investimento social, sempre premente nesse contexto. Talvez o desafio seja universalizar essa perspectiva, em especial junto aos institutos e fundações com atuação mais recente na área, que estão ainda “engatinhando” do ponto de vista institucional. Resta-nos então a pergunta: Como avaliar e mensurar? Que metodologias, ferramentas e abordagens estão disponíveis para colaborar com a atuação dessas organizações?

Temos ciência de que as lógicas e concepções do mundo corporativo são muito específicas e, muitas vezes, intransferíveis para os desafios sociais enfrentados pelo Terceiro Setor, mas, de todo modo, compreendemos que a avaliação é indispensável nessa área. Como este livro não é exclusivamente sobre avaliação, não conseguiremos explorar em profundidade as diferentes perspectivas e metodologias avaliativas. Ofereceremos, no entanto, algumas pistas importantes para sinalizar caminhos possíveis nesse campo.

A segunda tendência, “Parcerias e articulação com setores diversos”, aponta para uma prática já consolidada no meio. Procuramos no livro encontrar olhares novos sobre essa questão e identificar desafios vinculados ao “com quem” costumamos atuar em parceria. As respostas nos revelam que há nítidas preferências de atuação em parceria, e elas passam, em geral, distantes do setor governamental, visto muitas vezes como um mal necessário. Além disso, procuramos também sinalizar para uma aproximação maior com organizações internacionais, não somente ONGs que têm sede e atuação no Brasil, mas também os organismos multilaterais e as agências vinculadas às Nações Unidas. A perspectiva de diversificar e multipolarizar a atuação em parceria com diversos *players* nos lança um desafio adicional: a gestão dos processos de cooperação *multistakeholder*. Vale por fim frisar que atuar em parceria com diversos setores deve ser visto como meio e não como fim da organização. Mesmo a atuação em rede, algo bastante novo e emergente, aponta para a necessidade de compartilhamento de objetivos e propósitos afins, de forma a direcionar todos os esforços comuns reunidos a partir da rede. Ou seja, atuar em rede, a nosso ver, é meio e não fim em si.

A terceira tendência é, provavelmente, a mais conhecida e reconhecida no Terceiro Setor. O desafio quase perpétuo da “Sustentabilidade financeira” requer estratégias múltiplas por parte dos gestores das diversas organizações da sociedade civil e do mundo corporativo. De uns anos para cá, com a melhoria das condições socioeconômicas do país, vimos diversas organizações internacionais redirecionarem recursos para outras regiões do mundo, em especial África, Ásia e outros países da América Latina, reduzindo a disponibilidade de recursos para o Brasil. Além disso, o crescimento do número de organizações do Terceiro Setor e de institutos e fundações empresariais no Brasil contribuiu para acirrar a busca por recursos para alcançar a sustentabilidade financeira e viabilizar projetos próprios. Portanto, ainda que não seja nova, essa tendência nunca esteve tão em pauta, configurando-se em desafio crucial para a sobrevivência de diversas organizações e profissionais. Deriva daí a criatividade de algumas delas ao lançar mão de estratégias muito bem elaboradas e bastante eficazes

de captação de recursos, seja para si (manutenção institucional e projetos próprios), seja para o fomento de outras iniciativas. Evidentemente a internet nunca teve um papel tão relevante nesse quesito quanto agora, ainda que não substitua o bom e velho *networking*.

“Voluntariado”, a quarta tendência, evidencia uma importante realidade com a qual muitas organizações, dos mais variados segmentos, dependem para sobreviver. As várias culturas organizacionais requerem programas específicos e customizados de incentivo ao voluntariado. A perspectiva ao abordar essa tendência, portanto, não é recomendar práticas que sirvam como modelos, mas sim propor uma reflexão a partir de um *case*. Ancorar todos os esforços de Investimento Social Privado em programas de voluntariado pode ser um caminho a ser seguido, mas não nos parece ser a tendência da área. Possivelmente a combinação entre essa prática e outros projetos e ações próprias e de parceiros sinaliza uma tendência em curso, a de conjugar diferentes esforços para engajar talentos humanos em projetos e ações de cunho social. As reflexões suscitadas por esse tema passam pela forma que as organizações que recrutam voluntários têm gerido talentos de modo eficiente e eficaz, em prol de entidades sociais locais.

Já a quinta tendência se configura como um elemento novo que vem conquistando pouco a pouco terreno no Brasil. A expressão “Negócios sociais”, bem como outras a ela relacionadas (empresas B, *B corps* etc.), ainda precisa ser mais bem compreendida. Assim como o advento do Terceiro Setor suscitou dúvidas e questionamentos sobre uma possível “substituição do Estado” em algumas áreas, talvez tais questões retornem à mesa ao se perceber o surgimento dos negócios sociais e a sua relação com os já constituídos Segundo e Terceiro Setores. O fato é que os negócios sociais já são uma realidade e vieram para ficar, mostrando que a junção entre causas sociais e gestão eficiente por resultados é um caminho sem volta. A combinação entre “negócios” e “causas sociais” tem se revelado uma promissora estratégia de sobrevivência financeira de organizações e de conciliação com causas relevantes à sociedade. O que em passado recente soava como algo inconciliável, hoje se revela como um caminho bastante viável e promissor.

A sexta tendência também é um desafio premente, seja no Terceiro Setor, seja no mundo corporativo. A tão falada “Governança” é tema quente em muitas organizações e tão vital quanto sua sustentabilidade. Organizações sucumbem por conta de desafios de governança. Muitas vezes identificam claramente o tema, mas não sabem ao certo como enfrentá-lo ou não querem fazê-lo, pois seria necessário assumir a tão pregada coerência entre o que se pre-

ga e o que se pratica, uma vez que nesse processo seriam expostos e encarados problemas de natureza interna da organização. Essa tendência remete ao velho ditado “santo de casa não faz milagre”. Será que essa máxima é realmente válida para nosso campo de atuação? Será que há especificidades na abordagem da governança em institutos e fundações empresariais?

A sétima tendência, “Sustentabilidade ambiental”, traz à tona uma dimensão que ganhou corpo nas duas últimas décadas e atualmente é uma dimensão-chave para organizações de todos os setores. A sustentabilidade ambiental é não somente um desafio para o planeta como uma interessante oportunidade de atuação para os mais variados segmentos. Do ponto de vista empresarial tornou-se um negócio rentável e um item indispensável para o consumidor. Do ponto de vista do Terceiro Setor e do Estado, trata-se de tema defendido com intensa militância e atuação local e global. A realização recente da Rio+20 no Brasil deixou bastante evidente o quanto o tema se tornou multissetorial e o quanto o Brasil segue sendo uma importante liderança na área. Portanto, não falar sobre essa tendência seria menosprezar sua relevância e sua existência como uma agenda real, uma questão presente e urgente que, pouco tempo atrás, era ainda vista como um tema para o futuro.

ESTRUTURA DO LIVRO

Este livro está dividido em duas seções principais. A primeira, intitulada “Panorama do Investimento Social Privado no Brasil”, oferece uma abordagem geral sobre o tema e contou com algumas colaborações fundamentais em sua elaboração. A primeira delas foi a do Gife, que apresentou um retrato bastante real e fiel sobre a área, a fim de situar o leitor na temática. Contamos também com a valiosa contribuição da Market Analysis, que procurou identificar as principais percepções e perspectivas sobre o tema. Visando oferecer uma visão mais introdutória e didática sobre o assunto, contamos com a colaboração da revista *Página 22*, que publicou uma edição sobre Investimento Social Privado. Finalmente, pudemos acrescentar à obra um artigo de Eduardo Szazi, profissional bastante conhecido no meio, que propôs uma análise sobre a evolução do marco legal do Terceiro Setor à luz das recentes tentativas do governo federal de alterar, em parte, este arcabouço legal.

A segunda seção, “Cases, Tendências e Debates”, reúne artigos escritos por diversos autores alinhados a uma das sete tendências enunciadas anteriormente. O convite foi feito para que cada um compartilhasse sua *expertise* em diferentes questões vinculadas às

tendências. Não estabelecemos um formato fixo para os textos, deixando cada autor livre para abordar seu tema. A diversidade de artigos reflete a variedade de novas possibilidades que se vislumbram no campo do Investimento Social Privado. Aliás, esse conceito, também novo e complexo, ainda não é completamente compreendido por diversos atores sociais que atuam em e com organizações do Terceiro Setor e dos setores empresarial e público.

A intenção deste livro não é a de oferecer conclusões. Seu objetivo é simplesmente compartilhar visões e diferentes pontos de vista. Sabemos que o Investimento Social Privado, por sua importância e complexidade, comportaria muitas outras abordagens. Propusemos aqui um recorte, que, para nossa felicidade, foi recebido com interesse e entusiasmo pelos autores convidados. Isso nos mostrou o quanto esse tema instiga os profissionais que com ele lidam e o quanto temos para avançar em termos de compartilhamento de ideias, visões e práticas. Esperamos que, nas futuras edições deste livro, possamos retomar, aprofundar e atualizar as discussões aqui apresentadas.

Por fim, queremos mencionar todos os que participaram deste projeto: Andre Degenzajn e Pamela Ribeiro (Gife); Fabián Echegaray (Market Analysis); Magali Cabral (*Página 22*); Eduardo Szazi (Szazi Bechara Advogados); Nísia Werneck e Michelle Queiroz Coelho (Fundação Dom Cabral); Victor Alcântara da Graça (Fundação Abrinq); Wim Desmedt (UNICEF); Paulo Castro (Instituto C&A); Francisco de Assis Azevedo (Instituto Camargo Corrêa); Ricardo Voltolini (Ideia Sustentável); Virgílio Viana (Fundação Amazonas Sustentável); Daniel Izzo (Vox Capital); Dorly Neto (Benfeitoria); Maria Cecília Prates Rodrigues; Antonio Matias (Fundação Itaú Social); Antonio Luiz de Paula e Silva (Instituto Fonte). A todas essas pessoas e instituições agradecemos, honrados.

FÁBIO DEBONI

Gerente executivo do Instituto Sabin

1.

PANORAMA DO
INVESTIMENTO SOCIAL
PRIVADO NO BRASIL



LINHA DO TEMPO

Das instituições filantrópicas ligadas à Igreja, de cunho eminentemente assistencialista, aos institutos empresariais e ao conceito de Investimento Social Privado, a sociedade civil brasileira passou por um amplo processo de amadurecimento rumo a um modelo de sustentabilidade e inclusão social.

BRASIL COLONIAL

Do início da colonização até o século XIX, a filantropia brasileira esteve essencialmente ligada à Igreja Católica. Educação, saúde e assistência social eram oferecidas quase sempre por instituições religiosas, financiadas por donativos vindos da Casa Real ou das famílias mais abastadas da colônia.

GOVERNO MILITAR

No período da ditadura militar, entre 1964 e 1985, reforçou-se o controle do Estado sobre as organizações da sociedade civil. Estas se mantinham vinculadas à Igreja Católica – sob influência marxista – ou ligavam-se a movimentos políticos que se opunham ao regime.

DÉCADA DE 1980

Com a redemocratização, o Brasil inseriu-se na economia globalizada, consolidando a implantação de multinacionais que influenciaram fortemente a cultura da filantropia empresarial e de doações individuais. A educação tornou-se a principal área de Investimento Social Privado nacional, impulsionada pela procura de mão de obra mais qualificada para atender à dura competitividade imposta pela globalização.

SÉCULO XIX

Após a Independência, em 1822, algumas das novas instituições públicas começaram a prestar serviços sociais, processo intensificado com a instituição da República, em 1889.

ABERTURA DEMOCRÁTICA

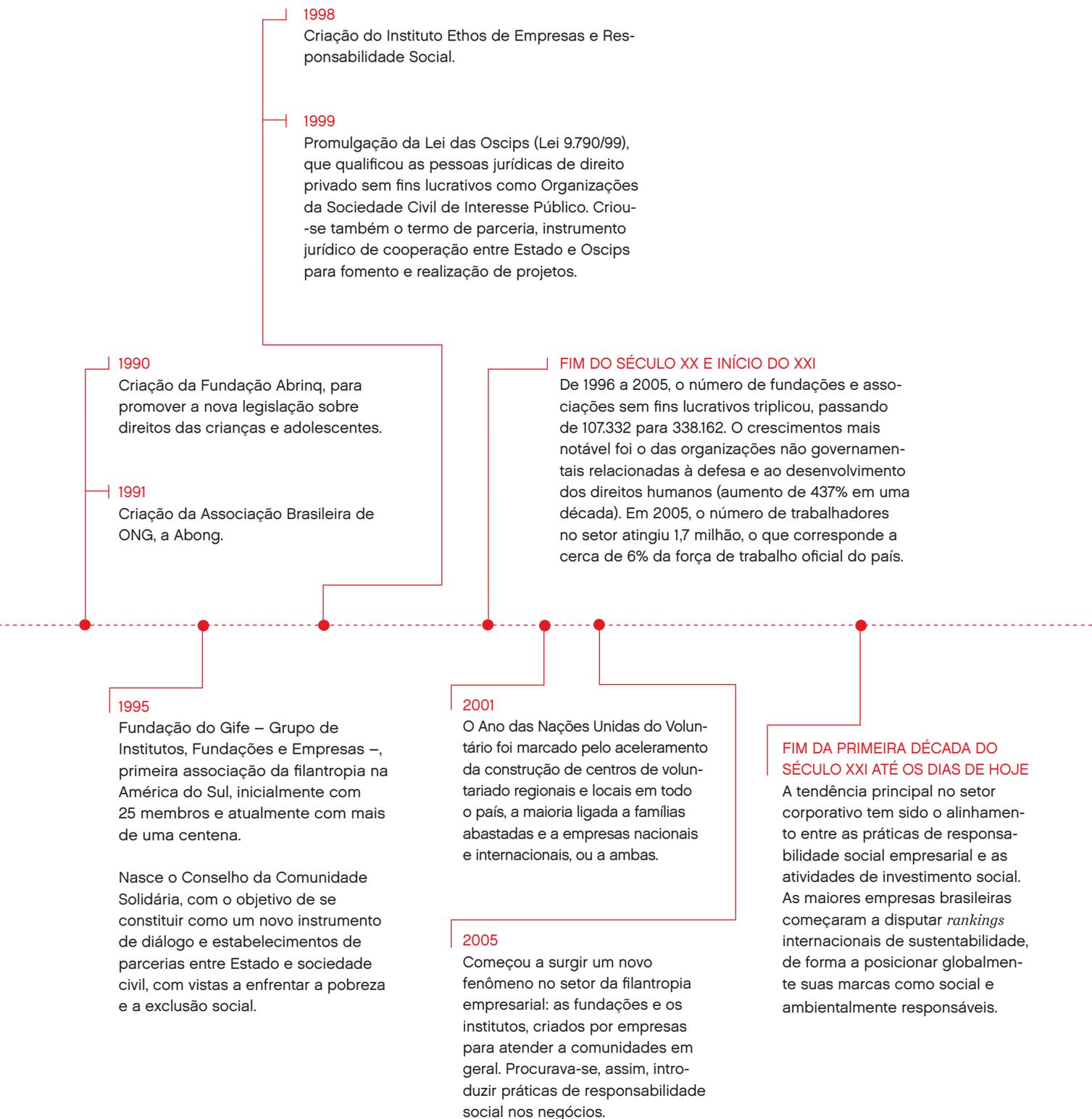
A partir do fim da década de 1970, com o início do processo de abertura democrática, e, em especial, na fase da ampla mobilização social que conduziu à Constituição de 1988, foi sendo montado o cenário político e legislativo para uma transformação histórica na organização da sociedade civil brasileira e da filantropia.

DÉCADA DE 1990

Nos últimos anos do século XX, o conceito de Terceiro Setor ganhou impulso em escala mundial. De forma geral, passou-se a considerar que a esfera pública não é apenas responsabilidade estatal, exigindo também a participação do setor privado – tanto de empresas como de organizações sem fins lucrativos. As fundações e organizações da sociedade civil multiplicaram-se.

PRIMEIRA METADE DO SÉCULO XX

Em meados do século XX, surgiram as primeiras fundações privadas nacionais, criadas por famílias que haviam enriquecido com a industrialização do país. A maioria delas tinha a missão de atender aos trabalhadores dos próprios empreendimentos dessas famílias, procurando suprir as dificuldades do Estado no fornecimento de educação, saúde e habitação.





O INVESTIMENTO SOCIAL EM MOVIMENTO

O investimento social no Brasil vem passando por transformações importantes nos últimos anos. O início da década de 1990 foi marcado por mudanças políticas e econômicas significativas. A democratização do Brasil provocou alterações na organização da sociedade civil e da filantropia.

A esfera pública deixou de ser uma questão apenas do Estado. A responsabilidade pelo desenvolvimento passou a ser compartilhada pelos três setores da economia – Estado, setor privado e organizações da sociedade civil.

As empresas passaram nesse período por uma revolução em seus processos produtivos e na relação com a sociedade. Ampliaram-se as expectativas a respeito de seu papel no desenvolvimento do país, para além de suas funções tradicionais econômico-financeiras de geração de empregos e de distribuição de lucro aos acionistas.

É nesse contexto que emergem organizações como o Gife, voltadas a fortalecer a nascente infraestrutura do setor. Elas representam a mobilização do setor privado – não apenas empresarial – para as questões sociais e ambientais que o país enfrentava, e naquele momento contribuíam para a organização conceitual do Investimento Social Privado (ISP) e da responsabilidade social empresarial (RSE).

O conceito de Investimento Social Privado, criado nos anos 1990 pelo grupo de líderes empresariais e institutos e fundações que deram origem ao Gife, buscava diferenciar a atuação social das empresas e fundações privadas da forma tradicional de filantropia, predominantemente assistencialista. Os elementos fundamentais que diferenciam o investimento social das práticas filantrópicas têm sido definidos como: a preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos; a estratégia voltada para resultados sustentáveis de impacto e transformação social; e o envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação.

Andre Degenszajn é secretário-geral do Gife e Pamela Ribeiro é coordenadora de conhecimento do Gife.

O Gife define Investimento Social Privado como o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público.¹

CARACTERÍSTICAS DO INVESTIMENTO SOCIAL

O investimento social no Brasil tem características muito particulares, diferentes daquelas da filantropia norte-americana ou europeia e, em grande medida, semelhantes às de outros países latino-americanos. Parte dessas características deve-se à construção do investimento social no Brasil, da conjuntura social e econômica e da configuração do marco regulatório. Mas, apesar de jovem, o investimento social se desenvolveu rapidamente e passou por mudanças importantes nos últimos anos. A tendência é que as transformações continuem acontecendo em ritmo acelerado e muitas organizações, entre elas o Gife, vêm trabalhando na aceleração de mudanças que diversifiquem mais o setor e reforcem sua legitimidade.

TIPOS DE INVESTIDOR

Investidores sociais podem ter origem empresarial, familiar, independente e comunitária. No Brasil, o setor de investimento social é caracterizado como fortemente empresarial, principalmente em função de sua origem.

O investimento social empresarial corresponde a atividades sociais, culturais e ambientais promovidas com recursos voluntários de origem empresarial e governadas por pessoas vinculadas à empresa mantenedora. Empresas podem optar por gerenciar diretamente suas ações ou promovê-las através de institutos e fundações criados especialmente para este fim.

Quando uma empresa decide gerir suas ações socioambientais diretamente, sem institucionalizar o investimento em forma de instituto ou fundação, ela o faz de diversas maneiras, de acordo com seu porte, seu nível de departamentalização ou o estágio em que se encontram suas ações. O mais usual é existir na empresa um departamento de investimento social, responsabilidade social corporativa ou sustentabilidade. Mas muitas têm o investimento social gerenciado por outros departamentos, como o de Comunicação e Marketing, Relações Institucionais ou Recursos Humanos.

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.

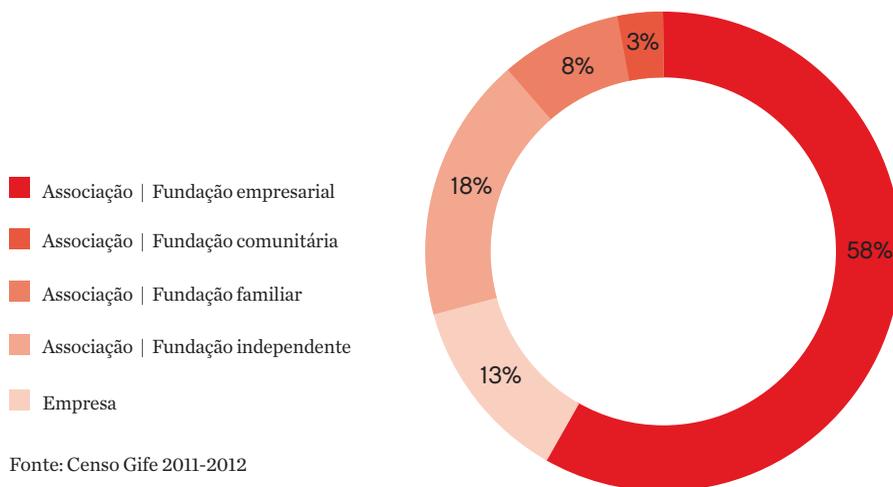
1. Disponível em: http://www.gife.org.br/ogife_investimento_social_privado.asp.

Outro tipo de investidor social que tem crescido no Brasil é o de origem familiar. Fundações e institutos familiares são organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas por uma família e governadas por seus membros. Não apresentam vínculos de governança ou gestão com a empresa, mesmo que esta seja uma empresa familiar.

Há ainda os investidores sociais independentes, que também têm se expandindo em número no país. Fundações e institutos independentes são organizações sem fins lucrativos, mantidas geralmente por mais de uma organização ou indivíduo. Sua gestão é independente de seus mantenedores.

Fundações e institutos comunitários, ainda em pequeno número no Brasil, 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 localidade e são geridas por pessoas que se identificam como pertencentes àquela comunidade.

TIPO DE INVESTIDORES SOCIAIS

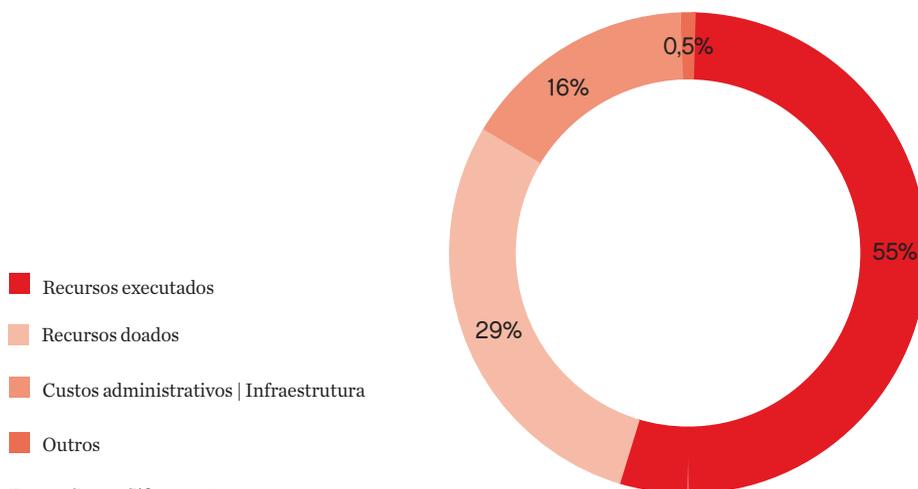


FORMA DE ATUAÇÃO

O investimento social brasileiro é caracterizado pela execução de projetos próprios. Dados do último Censo Gife, referentes a 2011, mostram que apenas 29% do total de recursos investidos pela Rede são doados. Apesar do baixo volume, 60 das 100 organizações respondentes declaram doar recursos.² Entende-se que um número significativo de organizações doa recursos, mas pequenos volumes.

2. Censo Gife 2011-2012. Disponível em: <http://censo.gife.org.br/bloco3.asp>.

PROPORÇÃO DE RECURSOS DOADOS, RECURSOS EXECUTADOS E CUSTOS ADMINISTRATIVOS



Fonte: Censo Gife 2011-2012

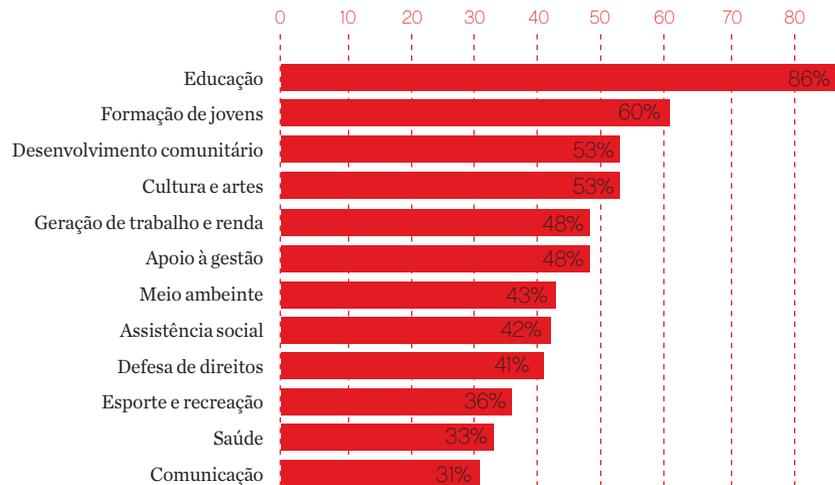
ÁREAS DE ATUAÇÃO

Educação é a área de atuação que recebe mais atenção dos investidores sociais. Aproximadamente 80% das organizações associadas ao Gife investem nessa área. Além de educação, outros temas correlacionados também são relevantes para a rede, como formação de jovens para o trabalho e/ou para a cidadania e geração de trabalho e renda.³

A definição da área de atuação é fortemente influenciada pelo caráter empresarial do investimento social brasileiro. Os investimentos em educação, formação de jovens e geração de trabalho e renda, além de ter importância amplamente reconhecida para a transformação social no Brasil, são temas alinhados aos interesses privados das empresas e, em muitos casos, ao negócio. Outros temas alinhados ao negócio têm recebido espaço na agenda do investimento social, como o investimento em desenvolvimento local e em defesa de direitos, especialmente nas indústrias de base.

3. Censo Gife 2011-2012. Disponível em: <http://censo.gife.org.br/bloco5.asp>.

NÚMERO DE INVESTIDORES POR ÁREA DE ATUAÇÃO

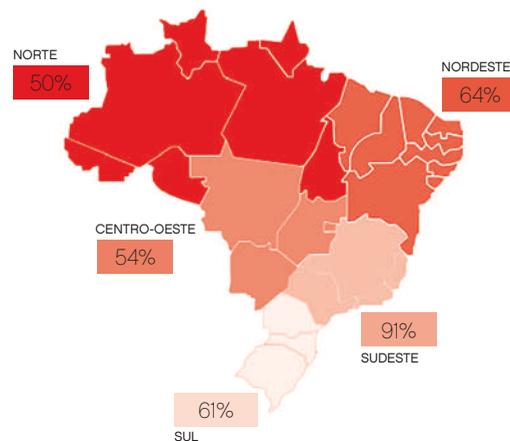


Fonte: Censo Gife 2011-2012

GEOGRAFIA DO INVESTIMENTO

O investimento social no Brasil está concentrado na região Sudeste, principalmente em São Paulo e no Rio de Janeiro. Aproximadamente 90% dos associados Gife atuam nessa região⁴. Essa característica se explica pelo fato de a maior parte das empresas brasileiras estar sediada nela. É comum encontrar empresas que atuam com o desenvolvimento de comunidades próximas do local onde têm sede ou fábricas.

ATUAÇÃO REGIONAL



Fonte: Censo Gife 2011-2012

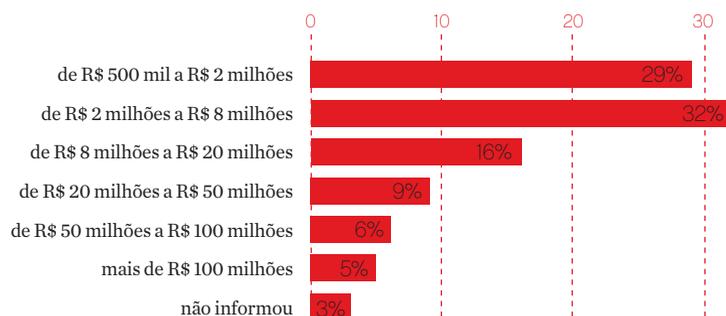
4. Censo Gife 2011-2012. Disponível em: <http://censo.gife.org.br/bloco4.asp>.

VOLUME DE INVESTIMENTO

O total de recursos investidos pela Rede Gife em 2011 foi de aproximadamente R\$ 2,2 bilhões. Após a redução entre 2008 e 2009, reflexo da crise financeira mundial, o volume de investimento voltou a crescer em 2010, mas de forma tímida. Entre 2010 e 2011, o crescimento foi de 9,2%, pouco acima da alta de 6,56% da taxa de inflação em 2011.⁵ Em 2012, estima-se que o investimento total da rede tenha subido para R\$ 2,4 bilhões.

De maneira geral o volume de investimento se concentra na faixa entre R\$ 1 milhão e R\$ 10 milhões. Dados do Censo Gife mostram que a mediana de investimento da rede é de R\$ 4 milhões. Poucas organizações têm um investimento maior que R\$ 100 milhões.

VOLUME DE INVESTIMENTO



Fonte: Censo Gife 2011-2012

INVESTIMENTO SOCIAL NO SÉCULO XXI

O final dos anos 1990 e o início de 2000 foram marcados por um rápido crescimento da sociedade civil organizada no Brasil. Dados da Fasfil (2008)⁶ mostram que o setor triplicou em apenas dez anos, chegando a mais de 330 mil instituições em 2005. Esses dados são reforçados por informações do Censo Gife que apontam que aproximadamente 50% da rede foi constituída a partir de 2000.⁷ Após um acentuado crescimento, dados da nova Fasfil (2010) apontam para uma tendência de redução no crescimento, que ficou em 9% entre 2006 e 2010. De acordo com a nova metodologia adotada na pesquisa, que considera a mortalidade das instituições, o número de fundações e associações sem fins lucrativos é de aproximadamente 290 mil.

5. Dados do IBGE. Disponível em: <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2297>.

6. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010/IBGE, Gerência de Cadastro Central de Empresas. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

7. Censo Gife 2011-2012. Disponível em: <http://censo.gife.org.br/bloco1.asp>.

A década de 2000 também presenciou uma mudança na arquitetura de financiamento da sociedade civil. Historicamente a sociedade civil organizada teve cinco principais fontes de recursos: a Igreja, o Estado, o Investimento Social Privado, recursos próprios da venda de produtos e serviços e a cooperação internacional – além das doações individuais. A principal mudança está nesta última fonte.

A cooperação internacional cumpriu um papel importante como financiador no Brasil, doando recursos e fortalecendo principalmente organizações de base que atuam na defesa de direitos e em regiões com recursos mais escassos, como o Nordeste. Com a redução dessa fonte de recursos, as organizações da sociedade civil passaram a enfrentar dificuldades no financiamento de sua operação. A tendência é que esses recursos continuem diminuindo, o que provoca um questionamento sobre o papel que os investidores sociais têm no financiamento da sociedade civil brasileira.

Apesar do crescimento do setor e da sua reconhecida importância como agente das transformações sociais necessárias no país, muitos dos desafios enfrentados na última década ainda estão presentes e ameaçam a legitimidade do setor. A baixa cultura de doações é um deles. Mas existem outros, como envolvimento constante de organizações em escândalos de corrupção que mancham a imagem do setor como um todo e tornam o marco regulatório frágil. Os desafios são de todos, inclusive dos investidores sociais, de origem empresarial ou não, que precisam se engajar na construção de uma imagem positiva do setor, contribuir para a promoção da cultura de doação e fortalecer o arcabouço legal que regulamenta o campo.

Todo esse cenário de mudanças, oportunidades e desafios para o setor estimularam e basearam a construção de uma “Visão de 10 anos para o investimento social no Brasil”. Conhecida como Visão ISP 2020, ela foi construída pelo Gife com seus associados e lançada em 2010. O objetivo da Visão é apontar as tendências e construir um cenário para o investimento social para os próximos anos. Além de pautar a atuação do Gife, a Visão também contribuiu para a elaboração do planejamento estratégico de associados e outras organizações que atuam no setor.

Três eixos compõem a Visão ISP 2020: 1) relevância e legitimidade; 2) abrangência do investimento; e 3) diversidade de investidores. De maneira geral, a Visão propõe a construção de um setor de investimento social relevante e legítimo, que abranja diversos temas, regiões e públicos e seja formado por um conjunto sustentável e diversificado de investidores.

1. Relevância e legitimidade

A relevância e a legitimidade do setor dependem do reconhecimento do papel que o investimento social desempenha no desenvolvimento social do país por parte dos diferentes atores da sociedade. Para tanto, cinco aspectos devem ser considerados: processos de gestão, práticas de governança, impacto dos programas, articulação social e comunicação com os diferentes públicos.

A transparência, em especial, tem um papel muito importante para a consolidação de sua legitimidade. Para que o investimento social seja reconhecido como relevante no Brasil, é necessário comunicar de forma adequada e transparente o que se tem feito para provocar transformações sociais no país. Levantamento pelo Gife em abril de 2013 mostra que apenas 19% dos associados publicaram em seu site ou de sua mantenedora relatório de atividades, demonstrações contábeis e parecer de auditoria independente referentes a 2011, itens considerados pelo Gife como fundamentais para garantir transparência. Apesar de o tema ser pauta constante em discussões sobre o setor, na prática ainda há muito que avançar.

2. Abrangência do investimento

O setor de investimento social, para ser abrangente, deve distribuir de forma mais equitativa e equilibrada seus recursos, atuando em todas as áreas relevantes para o desenvolvimento social do país. Para isso, é necessário que se tenha uma visão sistêmica, baseada em cinco diferentes perspectivas: temática, geográfica, de segmento populacional, de forma de atuação (doador ou executor de projetos) e de estratégia de ação.

Atualmente, temas como educação, formação de jovens e geração de trabalho e renda são prioritários na Rede Gife, composta majoritariamente por investidores sociais de origem empresarial. A região Sudeste é a que recebe a maior parte dos recursos e crianças e jovens são o público que recebe a maior atenção dos investidores sociais. Além disso, a cultura brasileira é de execução de seus próprios projetos, o que deixa as organizações da sociedade civil que dependem desses recursos descobertas. Portanto, maior abrangência do Investimento Social Privado é essencial para garantir mais equilíbrio e sustentabilidade financeira das OSCs. A relevância e a legitimidade do investimento social dependem também do reconhecimento que ele tem para a sociedade civil organizada.

3. Diversidade de investidores

Para garantir maior abrangência temática, regional, de beneficiários e estratégia de investimento, deve-se também buscar mais diversidade de fontes de recursos por meio de novos arranjos de investimento. Diante do atual cenário brasileiro, no qual os investidores sociais são predominantemente empresariais, entende-se que há a necessidade de fomentar uma composição mais diversa de investidores de origem familiar, independente, comunitária ou individual no setor. Isso porque empresas tendem a investir em temas menos controversos, temas em que possuem conhecimento para agregar ou temas alinhados ao negócio, como educação e formação de jovens. Tendem também a investir em locais próximos às suas unidades de produção, concentradas no Sudeste. Portanto, a garantia de maior abrangência do investimento social está diretamente associada à maior diversidade de investidores.



TENDÊNCIAS DO INVESTIMENTO SOCIAL

Além do que se espera do investimento para 2020, quais tendências podem ser percebidas para o setor?

O investimento em educação sempre foi a principal área de atuação da Rede Gife. Grandes e importantes investidores vêm investindo exclusivamente nesse tema e se especializando na área. Não apenas por ter acompanhado o investimento social desde o seu princípio, mas também pela importância que tem na agenda dos grandes investidores e do governo, essa área atingiu alto nível de maturidade. As articulações estabelecidas em torno da educação estão se fortalecendo, inclusive com o poder público.

O número de investidores sociais familiares e independentes vem crescendo no Brasil. Famílias brasileiras estão constituindo fundações, pensando no legado que querem deixar ou na retribuição ao sucesso que tiveram nos negócios. Fundos independentes estão sendo criados, frequentemente com o apoio de fundações internacionais que estão deixando o país ou por articulações locais ou setoriais. A tendência é que o número de investidores sociais de origem familiar e independente continue a crescer no Brasil, ainda que as independentes tenham um desafio importante de construção de um modelo sustentável de financiamento.

Apesar de não estar inserido em uma estrutura corporativa, o investimento social familiar tem características semelhantes às do empresarial, particularmente quando comparado ao investimento de empresas familiares. Em especial a abrangência geográfica, a estratégia de atuação e os interesses temáticos tendem a ser semelhantes, segundo dados do Censo Gife. Além do fator motivacional, a principal diferença do investimento social empresarial, e à semelhança da filantropia familiar norte-americana, é a preocupação de perpetuar o legado do instituidor e a perenidade da organização, particularmente através da constituição de fundos patrimoniais ou *endowments*. Dados do Censo Gife mostram que

essa fonte de recurso já representa quase um terço do total e dezessete associados têm um fundo patrimonial ou *endowment* constituído.⁸ Apesar disso, os investidores familiares apresentam importante potencial de inovação, já que possuem mais liberdade do que as empresas ao estruturar seus investimentos – podendo assumir, muitas vezes, mais risco – e dispõem de recursos significativos para provocar mudanças sociais relevantes.

Por outro lado, as fundações independentes têm se caracterizado como importantes financiadores da sociedade civil, confirmando o que foi apontado pela Visão ISP 2020. Neste sentido, um vetor importante de investimento são os fundos independentes, em sua maioria criados nos últimos dez anos e orientados por uma visão de constituir uma infraestrutura de financiamento para organizações da sociedade civil que atuam no campo de direitos.

Ao analisar o campo empresarial, há um movimento recente de maior alinhamento entre o investimento social e a atuação da empresa. O paradigma de dissociação e distanciamento entre o interesse público (conduzido pelo instituto ou fundação) e o interesse privado (empresa), que orientou a estruturação do setor, parece não mais se sustentar. Esse movimento rompe também com algumas caracterizações do Investimento Social Privado como, por exemplo, o “braço social da empresa” ou como a “estratégia de relacionamento da empresa com o *stakeholder* comunidade”. Diante do contexto atual, esses modelos apresentam-se como insuficientes para caracterizar a atuação das empresas na área social.

A aproximação do investimento social ao negócio contribuiu para a convergência entre investimento social, responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Há pouco mais de dez anos essa separação era muito evidente, e quanto mais longe do negócio, menores as chances do investimento social ser contaminado pelos interesses privados da empresa. Mas o cenário mudou e hoje, na grande maioria das corporações, o investimento social está incorporado na estratégia de sustentabilidade. Apesar de manter seu caráter voluntário e sua finalidade pública, a tendência é que o investimento caminhe cada vez mais próximo da estratégia de negócios responsáveis e sustentáveis da empresa. No entanto, este não é o caminho único, considerando que metade dos associados do Gife não tem seus investimentos sociais vinculados ao negócio da mantenedora.

Se, de um lado, essa aproximação abre espaço para uma indistinção entre o interesse público e o privado – acentuada quando envolve recursos incentivados –, de outro, amplia o impacto potencial dessas instituições, ao gerirem não apenas os recursos investidos voluntariamente, mas também os investimentos compulsórios da empresa. Além disso, o aperfeiçoamento de modelos de negócio a partir de uma visão mais consistente e estruturada das questões sociais – frequentemente promovidas pelos institutos ou fundações – pode gerar um impacto social positivo muito além do que seriam capazes de gerar as contribuições voluntárias.

Diante do questionamento de apropriação privada de recursos públicos ou ainda da propaganda a partir da ação social, impõe-se a necessidade de maior transparência na aplicação dos recursos e maior rigor em avaliar os resultados e impactos alcançados. Apesar de mar-

8. Censo Gife 2011-2012. Disponível em: <http://censo.gife.org.br/bloco3.asp>.

cado ainda por uma enorme diversidade em termos de maturidade e consistência, o investimento social parece se distanciar de uma atuação orientada apenas por apoio a projetos, dissociada de uma visão de transformação social. É preciso romper com a condescendência em relação ao investimento social ou com o discurso das boas intenções. Seja orientado pela visão de fortalecimento institucional de organizações da sociedade civil, contribuindo para sua autonomia para a capacidade de cumprir sua missão, seja pela estratégia de contribuir para a solução de problemas complexos, frequentemente alinhados à construção de melhores políticas públicas, o investimento social encontra-se em uma nova etapa.

Paralelamente, novos formatos de investimento em desenvolvimento social estão surgindo e ganhando espaço no Brasil e no mundo. Exemplos dessa nova tendência, os chamados negócios sociais são definidos como “empresas que, através da sua atividade principal (*core business*), oferecem soluções para problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado”.⁹ São, portanto, organizações que têm uma missão de impacto social ou ambiental positivo e utilizam instrumentos de mercado para realizarem essa missão. O lucro gerado pode ser distribuído aos acionistas ou reinvestido no próprio negócio.

Os novos formatos podem ser entendidos como complementares ou concorrentes do investimento social. Complementares no sentido de potenciais parceiros e concorrentes no sentido de competirem pelo mesmo recurso, vindo de empresas, famílias e indivíduos. Independentemente da relação, o fato é que os negócios sociais e o investimento de impacto estão ganhando espaço. Um levantamento feito pelo J.P. Morgan em 2011 identificou 2.200 investimentos de impacto no mundo, no valor total de US\$ 4,4 bilhões. A estimativa é que esse valor pode chegar a US\$ 1 trilhão até 2020.¹⁰ Na América Latina, região onde a indústria do investimento de impacto ainda é pouco desenvolvida, existem aproximadamente 500 mil pessoas que possuem um total de US\$ 7,1 trilhões em ativos.¹¹ Portanto, o potencial de desenvolvimento desse modelo de investimento é grande e tende a crescer nos próximos anos.

A Visão ISP 2020 e as tendências apresentadas colocam desafios importantes para o investimento social, mas também apontam um cenário de oportunidades. O setor tende a crescer e se diversificar. Mas apenas tamanho e diversidade não garantem um investimento social relevante e legítimo. É preciso investir em melhores práticas de gestão e de governança, em transparência, na comunicação adequada e efetiva do que se tem feito, no estabelecimento de parcerias com novos formatos de investimento e com o poder público. E, principalmente, é preciso se reconhecer como um setor e investir na qualificação e no fortalecimento do investimento social em seu conjunto.

9. Disponível em: http://www.artemisia.org.br/entenda_o_conceito.php.

10. Dados do relatório “Insight into the Impact Investment Market – An in-depth analysis of investor perspectives and over 2,200 transactions” do J.P. Morgan. Disponível em: http://www.jpmorganchase.com/corporate/socialfinance/document/Insight_into_the_Impact_Investment_Market.pdf.

11. Cf. “Impacto Social e ambiental positivo com retorno financeiro”, de Thomas Souza Backup. Disponível em <http://www.gife.org.br/arquivos/geral/Impacto%20Social.pdf>.



TENDÊNCIAS, PERCEPÇÕES E PERSPECTIVAS DA SUSTENTABILIDADE NO BRASIL

Várias razões têm colocado o Brasil no olho da cobertura da grande mídia nos últimos anos. Desde a disputa de um lugar no *ranking* dos grandes PIBs planetários, superando a Grã-Bretanha e perto de desbancar a França como quinta economia do mundo, até a proximidade dos grandes eventos internacionais como a Copa do Mundo e as Olimpíadas no Rio.

De maneira menos estrondosa, mas igualmente chamativa, o Brasil também tem se convertido nos últimos anos em *case* central no debate sobre os desafios e progressos presentes no rumo da modernização sustentável das nossas sociedades. É verdade que a celebração dos vinte anos da Cúpula da Terra das Nações Unidas facilitou essa visibilidade. Mesmo com os desapontamentos que provocou, a Rio+20 foi campeã em mobilização e articulação de um sem-número de agentes não governamentais com cada vez mais autoridade e capacidade para defender uma proposta de sustentabilidade. Ao convocar mais de 50 mil lideranças, estudiosos, militantes e profissionais do debate sobre desenvolvimento sustentável e materializar o cenário onde se firmaram compromissos e parcerias de longo prazo entre atores como corporações e ONGs, percebidos como antagônicos até pouco tempo atrás, a conferência afirmou, de modo espetacular, o carisma natural do Brasil para sediar as discussões sobre um novo modelo de organização social, ambiental e econômica.

Existem muitos outros indicadores que apontam o lugar de destaque que o Brasil conquistou no debate internacional sobre sustentabilidade. Esses indicadores podem ser menos glamorosos que um grande evento mundial, mas não por isso são menos significativos. Um deles tem a ver com a materialidade financeira do engajamento empresarial. O recorde de mais de R\$ 2,5 bilhões investidos em 2012 em programas sociais ou ambientais pelas fundações, institutos e organizações nucle-

Fabián Echegaray é Ph.D. em Ciências Políticas pela Universidade de Connecticut (EUA) e diretor-geral do Market Analysis, instituto de pesquisas especializado em sustentabilidade e responsabilidade social.

ados no Gife é uma mostra disso.¹² Essa quantia, que não esgota o total do Investimento Social Privado em andamento, supera com folga os orçamentos destinados a assistência social, desenvolvimento comunitário, proteção ambiental e bem-estar cultural de vários estados da federação. Mais ainda, esse valor representa quase cinco vezes o volume que as empresas declaravam oito anos atrás.¹³

Pesquisas feitas com amostras do universo empresarial de grande porte indicam que perto da metade já formalizou uma área voltada para a atuação em sustentabilidade da organização e que, em média, as companhias dedicam 3% do faturamento a ações socioambientais.¹⁴ Outra pesquisa aponta que mais de um quarto das grandes empresas pretende contratar gestores com formação e prática para implementação de políticas de sustentabilidade organizacional.¹⁵ Um sinal dos tempos de engajamento socioambiental é que o número de empresas que publicam relatórios de sustentabilidade saltou mais de onze vezes desde o ano 2000;¹⁶ hoje, o Brasil surge firme no quarto lugar no *ranking* de países com empresas que seguem o exigente padrão da Global Reporting Initiative (GRI) para divulgar sua atuação socioambiental.¹⁷

Quantos brasileiros efetivamente se beneficiam desse investimento? Qual a duração do impacto sobre a sociedade? Quanto desse volume é favorecido pela renúncia fiscal do Estado via legislação pró-filantropia? Em que medida essas políticas de responsabilidade socioambiental são o complemento a uma boa governança empresarial (e não apenas uma reparação)? Com certeza, essas perguntas são chaves para entender integralmente as consequências do volume de recursos mobilizado institucionalmente. Contudo, elas não desmerecem o impressionante tamanho que o Investimento Social Privado atingiu no país hoje.

PÚBLICO ATENTO

Outro indicador claro da dimensão que a sustentabilidade como modelo adquiriu no Brasil surge ao avaliar-se a atenção da opinião pública ao assunto. Pesquisas realizadas com amostras representativas da população urbana apontam já há vários anos um altíssimo grau de interesse pelo comportamento socioambiental das empresas, opinião compartilhada por mais de três quartos dos brasileiros.¹⁸ Em boa medida isso reflete a fenomenal dedicação que a grande mídia passou a outorgar ao tema. Entre 2001 e 2013, a publicação de matérias sobre sustentabilidade

12. Censo Gife, 2012. Disponível em: <http://censo.gife.org.br/bloco3.asp> (13/03/2013).

13. Cálculos próprios com base nos valores declarados do Censo Gife 2003. Disponível em: http://www.gife.org.br/artigos_reportagens_conteudo11264.asp (14/05/2013).

14. Pesquisa Ibope. Disponível em: http://www4.ibope.com.br/download/apresentacao_ibope_ambiental.pdf(10/02/2013).

15. Pesquisa Abraps/Deloitte. Disponível em: <http://www.oficinadacomunicacao.inf.br/new/index.php/releases/34-abraps/36-abraps-e-deloitte-realizam-pesquisa-de-remuneracao-dos-profissionais-de-sustentabilidade> (13/05/2013).

16. Cálculos próprios com base em dados do Ibase e do Instituto Ethos para o período 2000-2012.

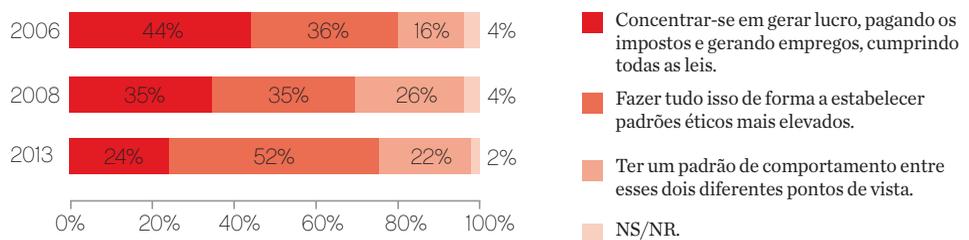
17. GRI Sustainability Reporting Statistics. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-Reporting-Trends-2011.pdf> (13/05/2013).

18. Monitor de Sustentabilidade Corporativa da Market Analysis. Disponível em: <http://www.ideiasustentavel.com.br/2011/06/sustentabilidade-empresarial-aos-olhos-do-consumidor/1/> (13/05/2013).

de aumentou mais de nove vezes.¹⁹ A curiosidade popular naturalmente disparou: as buscas na internet por temas típicos da esfera conceitual da sustentabilidade cresceu quase 25 vezes desde 2004, quando começou o registro do Google Trends.²⁰ Se essa confluência de tendências nos diz algo, é que o tema passou a fazer parte do cotidiano e da agenda dos brasileiros. Curiosamente, esse *boom* de interesse pela sustentabilidade como assunto teve como contrapartida o gradual abandono de atenção às noções anteriores de responsabilidade social, ambiental ou socioambiental, hoje quase tão em desuso quanto a palavra “sustentabilidade” dez anos atrás.

Esse contexto de forte visibilidade do tema impactou e continua impactando na cabeça dos cidadãos.²¹ Um de seus efeitos é a cristalização de um novo paradigma normativo da missão da empresa entre os brasileiros. A figura abaixo revela a virada mental que ocorreu ao longo da última década a respeito da razão de ser de toda corporação. O que ela nos diz? Que os brasileiros esperam cada vez mais que as empresas possam ir além das suas metas e responsabilidades financeiras e legais; em outras palavras, a licença social para operar foi definitivamente redefinida para além do senso tradicional de governança corporativa. Desde 2006, a fatia dos cidadãos que acham que as empresas deveriam apenas se concentrar no lucro e nas suas obrigações legais vem se reduzindo de modo sistemático e sintomático. Atualmente, a maior parte do público (52%) exige uma ética empresarial que transcenda as responsabilidades clássicas do setor privado.

EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS EMPRESARIAIS | FREQUÊNCIA (%)



Fonte: Monitor de Sustentabilidade Corporativa | Market Analysis

19. Cálculos próprios com base em dados dos arquivos do jornal *Folha de S.Paulo*, 2000-2012.

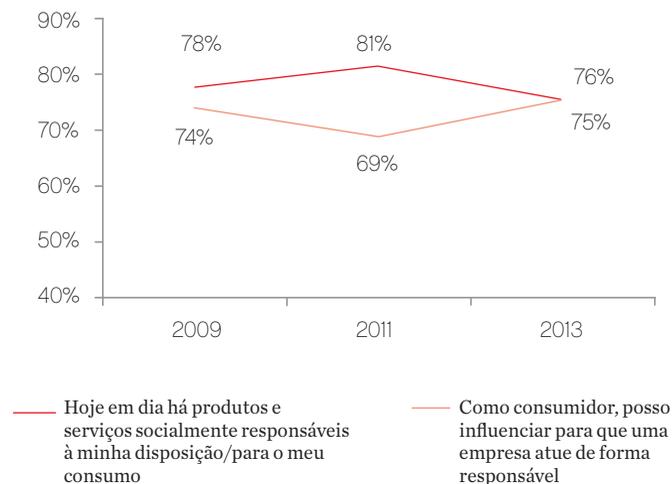
20. Google Trends da palavra “sustentabilidade” e termos conexos. Disponível em: <http://www.google.com/trends/explore#q=sustentabilidade%2C%20responsabilidade%20social%2C%20responsabilidade%20ambiental%2C%20responsabilidade%20socioambiental&cmpt=q> (15/03/2013).

21. Os dados apresentados procedem da pesquisa anual Monitor de Sustentabilidade Corporativa, desenvolvida pela Market Analysis desde 2001. A pesquisa se baseia em amostra representativa em termos de sexo, idade e classe social da população urbana no Brasil. Cada amostra é composta de pouco mais de 800 brasileiros adultos residentes nas nove principais capitais do país (margem de erro média de +/- 3,5%), entrevistados pessoalmente em seus domicílios, no mesmo período (entre final de novembro e início de janeiro de cada ano).

As contrapartidas da exigência de um comportamento empresarial mais próximo da noção de sustentabilidade são, de um lado, uma percepção de maior tangibilidade da sustentabilidade corporativa no cotidiano das pessoas e, de outro, um sentimento de maior assertividade na relação cidadãos-empresas. Embora abundem críticas sobre a pobreza da comunicação e a redução do mercado potencial a pequenos nichos por parte da maioria das empresas que se posicionam como sustentáveis, três de cada quatro brasileiros entendem que a sustentabilidade como proposta faz parte do seu cotidiano. O primeiro dado da figura abaixo ilustra esse ponto. O grande desafio da visibilidade, disponibilidade e do fácil reconhecimento da oferta de produtos e serviços éticos e socioambientalmente responsáveis começa, aparentemente, a ser equacionado na visão da opinião pública. Certamente, a consolidação dessa impressão positiva foi ajudada pela explosão do mercado orgânico e natural, a multiplicação de produtos ecoeficientes e de processos produtivos ancorados no uso de energias limpas e o *boom* de certificados e selos ambientais que atuam como indicadores reconhecíveis para o consumidor sobre as virtudes de origem de produtos e serviços.

DISPONIBILIDADE DE PRODUTOS SUSTENTÁVEIS E PERCEPÇÃO DE INFLUÊNCIA SOBRE A SUSTENTABILIDADE DAS EMPRESAS

Percentual de concordância de 2009 a 2013



Fonte: Monitor de Sustentabilidade Corporativa – Market Analysis

Os dados da figura também revelam a resiliência da sensação de eficácia conquistada pelo consumidor diante das empresas. Essa percepção de influência parece ecoar a crença na soberania do consumidor como pivô definidor das relações de poder no contexto de mercado.

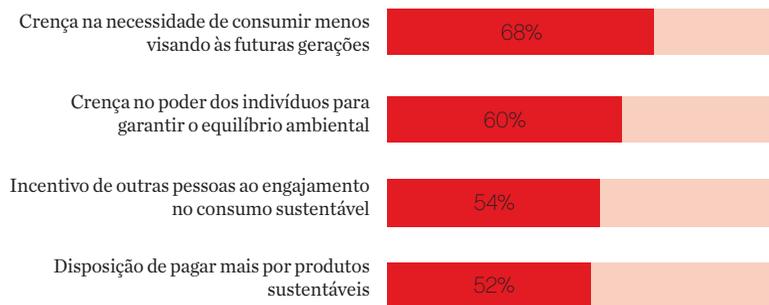
Apesar dos questionamentos a essa noção, tida como parcialmente ingênua e muitas vezes contestada tanto pela discussão acadêmica²² como pelos números do Procon, os brasileiros entendem que seu poder de compra pode funcionar como um voto decisivo diante do universo corporativo. De fato, estudos têm demonstrado que, em comparação com os agentes clássicos da política (tais como governo, Parlamento e partidos), os brasileiros sentem-se muito mais capazes de modelar as ações dos atores do mercado.²³ Essa confiança é comum a 75% dos cidadãos e tem se mantido estável num contexto de fortes mudanças, como já descrito.

Um consumidor mais exigente sobre a função social das corporações, atento às responsabilidades das empresas e ao seu desempenho, confiante nas suas relações com elas e que entende que a sustentabilidade está próxima do seu dia a dia e que, portanto, existem formas de endossar esse modelo e seus proponentes. Esse é o resumo da ópera.

NOVOS PARADIGMAS E VELHOS PARADOXOS

Entretanto, as mutações do cenário do investimento social e ambiental privado da última década também afetaram a própria noção de responsabilidade individual dos brasileiros. Ao fazê-lo, contribuíram para a expansão da base aliada do modelo de prosperidade sustentável e para a ampliação da repercussão das ações organizadas em prol da sustentabilidade. A figura abaixo revela as principais arestas desse processo.

SENSIBILIDADE EM RELAÇÃO A QUATRO TEMAS DO CONSUMO SUSTENTÁVEL Percentual de consumidores que concordam



Fonte: Monitor de Sustentabilidade Corporativa – Market Analysis

22. FONTENELE, Isleide (2009). “Fetichismo do eu autônomo: excesso, consumo responsável e redenção como mercadoria”. *Psicologia e Sociedade*, 22 (2): 215-224.

23. ECHEGARAY, Fabián (2012). “Votando na prateleira: a politização do consumo na América Latina”. *Opinião Pública*, 18 (1): 44-67.

A sustentabilidade como modelo comportamental pessoal parece estar sendo internalizada pela maioria dos brasileiros. Assim, deixa de ser uma tarefa exclusivamente de agentes externos e passa também a definir a identidade individual. Os sinais são variados. Há uma considerável sensibilidade do público em relação ao consumo sustentável: a maior parte dos consumidores acredita na necessidade de consumir menos (68%) e no poder dos indivíduos na busca pelo equilíbrio ambiental (60%). Além disso, pouco mais da metade dissemina o consumo sustentável no seu círculo social (54%) e está disposta a pagar mais por produtos sustentáveis (52%).

O progresso da última década envolve a opinião pública tanto como caixa de ressonância dos avanços do universo corporativo e das ONGs como no seu papel como agente de influência social e material sobre o sucesso do modelo de sustentabilidade. Temos muito para comemorar, mas também vários paradoxos a resolver. Ao mesmo tempo em que aumenta a sensação de controle sobre as empresas para programar ações sustentáveis, diminui o chamado consumo ético, isto é, a opção por premiar ou punir marcas e produtos no ponto de venda. No seu lugar não vem a apatia, mas um misto de fadiga com credibilidade decrescente diante da maneira desarticulada que a oferta sustentável é proposta. De forma parecida e coerente com os dados anteriores, notamos uma tendência de “desmercantilização” da sustentabilidade: as ações sustentáveis dos consumidores se dão cada vez mais fora da esfera do mercado e no âmbito dos hábitos pessoais ou de condutas cotidianas extracomerciais.

Essa cotidianização da sustentabilidade tampouco está isenta de paradoxos. Pesquisa do Ministério de Meio Ambiente, por exemplo, revela que sete de cada dez adultos ainda misturam lixo eletrônico e baterias com o lixo orgânico, e que imensa maioria dos consumidores está pouco disposta a abrir mão das sacolinhas plásticas gratuitas, mesmo que não biodegradáveis. No entanto, a disposição alegada para separar o lixo aumentou de 68%, em 2001, para 86% em 2012, e 85% dos brasileiros dizem estar dispostos a aderir a uma campanha para reduzir o consumo de sacolas plásticas.²⁴ Enigmas semelhantes também emergem em outras pesquisas, como as do Instituto Akatu, em que, ano após ano, em vez de subir o número de consumidores conscientes e engajados, conforme o esperado, sobe o número de indiferentes.²⁵

Esse quadro de ambiguidades não faz mais do que refletir as contradições presentes entre os cidadãos e a mistura de oportunidades e dificuldades, avanços e obstáculos que ainda permeia a convivência entre as diferentes partes envolvidas. O Estado tem sua cota de responsabilidade na falta de ação dos cidadãos, ao não garantir coleta seletiva do lixo em mais de um terço dos municípios do país. Por sua vez, as grandes empresas pouco favorecem o amadurecimento de condutas sustentáveis ao multiplicar os casos de *gre-*

24. Pesquisa MME-PNUD, 2012. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/informma/item/8386-o-que-o-brasileiro-pensa-do-meio-ambiente-e-do-consumo-sustent%C3%A1vel> (14/05/2013).

25. Pesquisa Akatu 2012. Disponível em: <http://www.akatu.org.br/pesquisa/2012/PESQUISA AKATU.pdf> (14/05/2013).

O PROGRESSO DA ÚLTIMA
DÉCADA ENVOLVE A OPINIÃO
PÚBLICA TANTO COMO CAIXA DE
RESSONÂNCIA DOS AVANÇOS DO
UNIVERSO CORPORATIVO E DAS
ONGS QUANTO NO SEU PAPEL
COMO AGENTE DE INFLUÊNCIA
SOCIAL E MATERIAL SOBRE
O SUCESSO DO MODELO DE
SUSTENTABILIDADE.

enwashing ou permanecer omissas diante de casos de “maquiagem verde”.²⁶ Por último, aquelas ONGs que permanecem enferrujadas na sua concepção de consumo consciente acabam perdendo a eficácia na educação do grande público em prol de comportamentos diários sustentáveis.

De qualquer forma, os últimos dez anos representaram uma verdadeira revolução no movimento pela sustentabilidade no Brasil. Temas ou discussões que assomavam timidamente uma década atrás hoje são parte nuclear da agenda. Atores que improvisavam ou buscavam formalizar ações soltas

hoje agem a partir de políticas institucionalizadas. Indivíduos que eram percebidos como elementos periféricos à proposta ocupam neste momento o lugar de parceiros estratégicos.

Na hora do balanço e refletindo comparativamente sobre como evoluíram o debate e a prática da sustentabilidade no mundo emergente ao longo da última década, parece legítimo questionar se não poderíamos ter avançado muito mais. Contudo, talvez seja mais pertinente, realista e construtivo reconhecer que poderíamos ter progredido bem menos e trabalhar para capitalizar o atual momento.

26. Ideia Sustentável, “Dossiê Greenwashing no Brasil”, ed. 21, set. 2010. Disponível em: <http://www.ideiasustentavel.com.br/2010/10/greenwashing-no-brasil/> (22/05/2013); PÁGINA 22, “O cerco ao greenwashing”, ed. 70, dez. 2010. Disponível em: <http://pagina22.com.br/index.php/2012/12/o-cerco-ao-greenwashing/> (22/05/2013); PROTESTE, “Greenwashing engana consumidor desatento”, 18/03/2013. Disponível em: <http://www.proteste.org.br/dinheiro/nc/noticia/greenwashing> (22/05/2013).



EM BUSCA DE UM LUGAR

A tese de que a responsabilidade social de uma empresa é dar lucro e pagar corretamente seus impostos para que o Estado cumpra o papel de agente social – formulada pelo principal teórico do neoliberalismo econômico da Escola de Chicago, Milton Friedman – chegou enfraque-

cida aos anos 1990, abrindo lugar para uma visão mais alinhada à ideia de sustentabilidade: as grandes empresas são parte da sociedade civil e, portanto, parte também dos problemas e das soluções no campo social. Iniciaram-se, assim, dois grandes movimentos no Brasil, cujos contornos por vezes se confundem: o da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), que atua na esfera dos impactos provocados pelo negócio, e o do Investimento Social Privado (ISP), uma ressignificação da filantropia empresarial clássica que Friedman refutava e cujo modelo, ainda hoje desprovido de um marco legal, opera em uma zona cinzenta.

A maioria das grandes empresas reagiu ao novo momento, que demandava um caráter mais profissional às ações sociais, com a criação de institutos ou fundações empresariais para gerir o ISP. Os projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público, financiados por meio de *endowments*²⁷ ou por repasses voluntários periódicos de recursos privados, passaram a seguir um sistema de planejamento e monitoramento. A justificativa para a segunda pessoa jurídica, sem fins de lucro, era distanciar o braço social da empresa dos interesses do negócio, conforme orientação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), para o qual o ISP deveria se posicionar o mais longe possível da área de marketing, de modo a não se deixar contaminar pelo interesse privado.

Magali Cabral é jornalista, colaboradora da revista *Página22*, uma publicação do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Faculdade de Administração da Fundação Getúlio Vargas; pós-graduada em Gestão Socioambiental para a Sustentabilidade pela FIA - Fundação Instituto de Administração da USP. Este texto foi adaptado da reportagem publicada na revista *Página22*, edição 73, abril de 2013.

27. Doação de ativo feita a um grupo sem fins lucrativos ou instituição na forma de fundos de investimentos ou outros bens com um propósito declarado no testamento do doador. Em geral, as doações são projetadas para manter o valor do ativo principal intacto durante a utilização do rendimento dos dividendos para ações sociais.

REALINHAMENTO

Ao longo dos anos 2000, porém, houve uma reviravolta nesses princípios. À medida que os conceitos da sustentabilidade se consolidam nas cadeias produtivas das empresas, o interesse privado se alinha ao interesse público. Assim, a Nestlé passa a fazer projetos sociais ligados à educação alimentar, a Microsoft a trabalhar com inclusão digital e a PSA Peugeot-Citroën a financiar projetos de mobilidade urbana. A mitigação de impactos, portanto, confunde-se com as ações sociais. Na opinião de alguns analistas, tais ações sociais são louváveis, mas, ao se voltar para a competência da empresa, criam um território de atuação misto: afinal, elas visam à sociedade ou ao negócio da empresa?

O censo de 2011-2012 do GIFE mostra uma curva de investimentos sociais ascendente de 2009 até 2012, quando os ISP atingiram R\$ 2,3 bilhões, volume 8% superior ao do ano anterior. Isso significa que as empresas estão aumentando sua responsabilidade sobre questões de interesse público e há mais benefícios chegando à sociedade. Existe uma série de incentivos fiscais para o setor sem fins lucrativos que pode estar sendo apropriada pelas empresas, ainda que involuntariamente, em decorrência desse alinhamento das ações sociais com o interesse privado.

Nem todos os analistas, contudo, identificam um conflito ético nesse cenário, sublinhando que nada impede a convergência entre o interesse da empresa e o do bem social. No início dos anos 2000, grande parte das empresas não tinha clareza sobre como responder à demanda da mitigação dos impactos socioambientais provocados por suas atividades. Os institutos, por sua vez, já estavam presentes nas comunidades, trabalhando com capacitação de jovens, projetos de sustentabilidade etc. Ou seja, profissionais especializados na área social, capazes de fazer diagnósticos e análises sociais, de localizar gargalos, impactos, riscos e oportunidades estavam um passo à frente das empresas, atuando em suas próprias fundações ou institutos. Apoiando-se nesse trabalho, o Grupo Votorantim, por exemplo, agregou ao seu projeto original de capacitação profissional a possibilidade de oferecer emprego aos jovens atendidos; além disso, alterou suas políticas de compras de maneira a favorecer fornecedores locais.

Acredita-se que este tenha sido o caminho trilhado pela maioria dos institutos e fundações empresariais que se voltaram para o negócio de suas mantenedoras. Todos enxergaram nessas entidades o potencial para, além de gerir o ISP, ajudar também no diagnóstico dos seus impactos sociais. E é difícil crer que uma grande empresa disposta a doar milhões em recursos financeiros para fins sociais o faça pensando apenas em obter eventuais vantagens fiscais. Mas o fato é que esses benefícios existem, por menores que sejam em relação ao volume de recursos privados injetados, e, *grosso modo*, é dinheiro público financiando também a mitigação dos impactos socioambientais provocados pela atividade empresarial privada.

Uma forma de enfrentar o problema dos recursos resultantes de isenções fiscais misturados aos interes-

À MEDIDA QUE OS CONCEITOS DA SUSTENTABILIDADE SE CONSOLIDAM NAS CADEIAS PRODUTIVAS DAS EMPRESAS, O INTERESSE PRIVADO SE ALINHA AO INTERESSE PÚBLICO.

ses privados seria incorporar a logística do instituto ou da fundação à própria empresa. Entretanto, o que torna o ISP mais consistente é exatamente a irreversibilidade da decisão pela ação social, ou seja, o fato de que, quando o empresário constitui a fundação, os recursos financeiros destinados ao *endowment* nunca mais voltem a mãos privadas. Não fosse isso, durante as crises, as empresas poderiam simplesmente cortar os orçamentos dos projetos sociais. Aliás, muitas fizeram isso. Na curva projetada pelo Gife, entre 2008 e 2009 houve uma redução de 5% nos investimentos sociais, interrompendo a trajetória de anos de crescimento, retomada no ano seguinte.

As respostas às muitas questões suscitadas pelo ISP devem variar conforme o perfil da empresa. Para um banco é bem mais simples manter projetos sociais apartados do seu *core business* do que para uma mineradora, simplesmente porque os impactos socioambientais provocados por um e outro são muito diferentes.

MARCO LEGAL

Um dado apontado por grande parte dos analistas é que o conjunto regulatório de isenções fiscais do ISP, embora extenso, apresenta leis pouco articuladas entre si, e às vezes até mesmo conflitantes. A falta de um conjunto harmônico de legislações pode ser a explicação para uma distorção recentemente verificada nos métodos de operação de alguns institutos e fundações, que vêm estabelecendo prazos para alcançar sustentabilidade financeira. Ao ser criada, a Fundação Abrinq mantinha-se com recursos da Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos. A partir de determinado momento, passou a ter de captar recursos no mercado. Ou seja, tornou-se uma espécie de híbrido, situada entre fundação, que opera o ISP, e ONG, que capta recursos e os opera. Entretanto, o conceito do negócio social é a empresa desembolsar recursos como uma contribuição à sociedade. Nos países anglo-saxões, a legislação deixa bem claro que, se a empresa quiser fazer o bem, tem de pôr dinheiro do próprio bolso. É caso da Fundação Bradesco, cujas ações que detém no Banco Bradesco rendem R\$ 250 milhões ao ano, operados por ela própria, da Fundação Ford, que mantém suas ações sociais a partir de um *endowment* de US\$ 15 bilhões, do qual são sacadas parcelas anuais de 5% a 6% ao ano, revertidas para ONGs mundo afora; ou do Instituto Votorantim, que opera recursos próprios injetados mensalmente pelo grupo Votorantim.

Sem entrar no mérito da qualidade dos trabalhos realizados por fundações semelhantes à Abrinq, essas organizações captam recursos de indivíduos e fazem o bem com o dinheiro dessas pessoas. Ou seja, aproveitam-se de uma rede de relacionamentos para fazer investimento social, o que é muito diferente de uma empresa que põe dinheiro regularmente em ações sociais – chega-se, mais uma vez, à zona cinzenta.

PERFIL DAS AÇÕES SOCIAIS

Na perspectiva das empresas, o investimento social ajuda a construir reputação, o que agrega valor à marca. Diante da hipercompetitividade atual dos mercados globais, a iniciativa

pode fazer diferença na percepção que o consumidor tem entre um produto e outro. Como se trata de trabalhar reputação, as empresas, ao direcionar seus investimentos sociais, costumam fugir dos temas sociais mais polêmicos, como reforma agrária, direitos humanos, questões de gênero ou de raça-etnia (cotas).

Na busca por uma zona de conforto, em que prevalece o consenso, os empresários brasileiros têm optado por causas sociais na seguinte ordem: educação, capacitação profissional, cultura e artes, desenvolvimento comunitário, apoio à gestão no Terceiro Setor, geração de trabalho e renda e meio ambiente. A preferência por temas pode variar por ocasião das efemérides, como Rio+20 (meio ambiente), Copa do Mundo e Olimpíadas (esportes). O mais recente censo do Gife já começou a registrar aumento expressivo nos investimentos na área de esportes.

O censo acusa um crescimento expressivo também na área de desenvolvimento comunitário, retratando o movimento do ISP na direção das comunidades situadas no entorno das fábricas localizadas em periferias das grandes cidades ou em comunidades distantes dos grandes centros econômicos, onde a capilaridade do Estado é mais precária.

Atuando como um apêndice do Estado, o ISP afasta-se de temas “controversos” de grande relevância. O Gife pretende mediar um debate sobre essa posição. A aproximação do ISP com os projetos de mudança social pode estar tirando de cena ONGs que traziam propostas de discussões políticas e que se financiavam com esses recursos.

O fato é que o setor ainda busca uma definição de papéis. Vale lembrar que na Europa, depois da crise econômica de 2008, os estados começaram a se reapropriar do seu papel de gestores da economia e do interesse público; na América Latina, desenrola-se um movimento ideológico que pretende tornar o papel do Estado mais hegemônico na sociedade. Estamos ainda tentando definir as responsabilidades do Estado, das empresas e das organizações da sociedade civil. A obra permanece inacabada, à espera do próximo ato.





A QUEM SERVE O MARCO LEGAL DO TERCEIRO SETOR?

Em 2010, antes da eleição presidencial, diversas organizações da sociedade civil, reunidas em um grupo que ficou conhecido como Plataforma por um Novo Marco Regulatório para as Organizações da Sociedade Civil, prepararam uma carta aos candidatos pleiteando um novo marco regulatório que consolidasse uma relação harmônica e construtiva entre o Estado e as organizações da sociedade civil, a

ser desenvolvido em grupo de trabalho com representantes do governo e das entidades.

Dilma Rousseff, então candidata, assim se manifestou sobre o assunto: “Assumo o compromisso, se tiver a honra de ser eleita Presidente, de constituir um grupo de trabalho, composto por representações das Organizações da Sociedade Civil e do governo, que possam expressar a diversidade de temas e interesses na esfera pública, sob liderança da Secretaria-Geral da Presidência da República, com o objetivo de elaborar, com a maior brevidade possível, no prazo máximo de um ano, uma proposta de legislação que atenda de forma ampla e responsável às necessidades de aperfeiçoamento que se impõem, para seguirmos avançando em consonância com o projeto de desenvolvimento para o Brasil, o combate à desigualdade social e o interesse público”.

Vencida a eleição, o assunto não foi listado entre as prioridades do novo governo e só foi retomado por conta dos escândalos de repasses de recursos governamentais para ONGs, que derrubaram o ministro do Esporte, Orlando Silva, no final de 2011, e acabaram por redundar no Decreto presidencial 7.592, suspendendo toda e qualquer transferência de recursos para ONGs, curiosamente publicado em 31 de outubro, Dia das Bruxas.

A caça às bruxas teve o efeito positivo de criar um grupo de trabalho para elaborar um novo marco regulatório, infelizmente circunscrito à satisfação dos interesses do governo federal, ou seja, ao controle das entidades que recebem transferências de recursos federais. A timidez da iniciativa impediu, por exemplo, que viesse a ser criada uma norma de caráter nacional, capaz de harmonizar os critérios de seleção de entidades e projetos para recebimento de recursos governamentais e de prestação de contas em todo o Brasil.

Eduardo Szazi é doutor em Direito e professor de Direito Aplicado ao Terceiro Setor e sócio do Szazi Bechara Advogados.

O anteprojeto de lei está pronto desde meados de 2012, e aguarda espaço na agenda da presidenta para que ela possa conhecê-lo e, se desejar, enviá-lo ao Congresso Nacional. Nada indica que ela o faça no curto prazo. Parece-nos que o assunto continuará fora do radar presidencial. Isso não é, contudo, ruim para as organizações da sociedade civil, porque o projeto, tal como concebido, não atende às suas reais necessidades. É imperioso, portanto, novo esforço para a retomada do compromisso eleitoral e para a elaboração de projetos de atos legais capazes de atender aos anseios das Organizações da Sociedade Civil.

POR UMA LEI GERAL?

Em um sistema legal baseado na tradição romano-germânica do direito escrito, a ideia de consolidar todo o regramento do relacionamento entre o Estado e as Organizações da Sociedade Civil em um único texto de lei é deveras atrativa. Afinal, nosso ambiente legal é complexo, com múltiplas normas, de múltiplos níveis hierárquicos, interagindo diuturnamente. Sabemos que essa situação é difícil, pois vivemos em um país onde um código tributário, por exemplo, não elide a edição de milhares de normas tributárias, assim como um código civil, novíssimo, não impede a existência de diversas outras leis que regulam a vida privada.

Por isso, não acreditamos na efetividade de um código universal para o Terceiro Setor, capaz de simplificar a vida de nossas entidades. A nosso ver, contudo, seria possível uma lei geral nacional que regule o repasse de recursos do Estado para as organizações da sociedade civil, a exemplo do que acontece com as licitações, centradas na Lei 8.666, de 1993.

As Leis Gerais, como os denominados “Estatutos”, servem ou para consolidar direitos – como é o caso dos estatutos da criança e do idoso – ou para assegurar um ambiente regulatório mais favorável, como para as microempresas.

A leitura da proposta do projeto de lei do governo, todavia, não nos leva ao caminho do direito nem ao da simplificação. Pelo contrário, cria um processo burocrático de participação que se assemelha à licitação, mas impede que a entidade obtenha margem para financiar seus custos operacionais ou outros projetos (um direito que as empresas têm), e impõe controles e regras de prestação de contas além da razoabilidade, pois não fixa prazo para a aprovação da prestação de contas, o que na prática torna perpétua a obrigação de manter documentos e prestar esclarecimentos (um dever que as empresas não têm), no que soa como uma presunção de que todas as entidades desviarão os recursos que receberem. Não serve, portanto, às organizações da sociedade civil de nossa recente democracia.

Serve, então, a quem?

Essa é uma boa pergunta, sobre a qual precisamos refletir.

SOBERANIA NA ESFERA DOS INDIVÍDUOS

Quando a Carta da ONU foi adotada, em 1945, ela reconheceu o direito dos povos à autodeterminação e, com isso, sedimentou o caminho para a derrocada do sistema colonialista. Também, ao iniciar seu texto com o famoso preâmbulo “Nós, os povos das

SOMENTE UMA LEI GERAL QUE REGULE A RELAÇÃO DO ESTADO COM AS ONGS INTERESSA À SOCIEDADE, AO ERÁRIO E AOS SEUS ÓRGÃOS DE CONTROLE

Nações Unidas” e determinar, no artigo 71, que o Conselho Econômico e Social deveria estabelecer arranjos consultivos com organizações não governamentais, reconheceu que a esfera pública era maior que a governamental e que – prestem atenção – a soberania estava nas pessoas, que podiam ser representadas tanto pelos seus governos como por outros organismos, cunhando a expressão “ONGs”, hoje solidamente conhecida.

O Brasil foi fundador da ONU e, portanto, tem, em nosso entender, um compromisso inquebrantável com os princípios da Carta, que reconhece a pluralidade não apenas entre os Estados-Membros, mas também além deles.

Se desde 1989, com a queda do muro de Berlim, a democracia eleitoral passou a ser o regime dominante no mundo, é fato que as ONGs assumiram papel cada vez mais relevante em todos os países, inclusive no Brasil. A pesquisa Fasfil, do IBGE, Ipea, Gife e Abong, cuja última edição aborda dados de 2010, revela um vibrante setor, com 291 mil entidades, preponderantemente criadas a partir da década de 1990.

Uma sociedade brasileira plural, educada e crítica é tudo o que alguns políticos abominam, filhos que são de uma cultura política que reconhece não o indivíduo, mas as massas, tão bem retratadas por Ortega y Gasset em sua obra *A rebelião das massas* (1930) e por Hannah Arendt em *As origens do totalitarismo* (1951).

Só a políticos que negam a soberania do indivíduo interessa uma lei que pretende restringir direitos de ONGs e sufocá-las com controles burocráticos. Só a políticos que desconsideram a liberdade de expressão pode favorecer “mordaças” para jornalistas e ONGs.

O Estado brasileiro cunhado em 1988 pela “Constituição Cidadã” não legitima essas iniciativas. Ao contrário: as repudia, ao reconhecer que as políticas públicas não são atribuição exclusiva dos governos e devem ser concebidas, implantadas e fiscalizadas com a participação da sociedade civil, por meio dos diversos conselhos criados.

Nossa sociedade civil, pela Constituição, deu forma ao Estado e impôs-lhe limites. Não cabe ao Estado impor limites à sociedade civil. Esta controla aquele, e não o contrário. Somente uma Lei Geral que regule a relação do Estado com as ONGs interessa à sociedade e, por que não dizer, ao Erário e aos seus órgãos de controle, ao estabelecer segurança jurídica e permitir cooperação produtiva. É o que defendemos.

2.

CASES, TENDÊNCIAS
E DEBATES





LICENÇA SOCIAL, CAPITAL SOCIAL E VALOR COMPARTILHADO NA PRÁTICA SOCIAL DA EMPRESA

Conforme definição de R. Edward Freeman, o conceito de Licença Social para Operar (LSO) refere-se à aceitação ou ao apoio que uma empresa recebe para seus empreendimentos e iniciativas por parte de seus *stakeholders*, principalmente a sociedade, com ênfase nas populações diretamente afetadas. Por se basear em experiências, crenças, opiniões e percepções, a LSO não é nem automática, nem incondicional. É dinâmica, o que significa que tanto pode ser ampliada como retirada no decorrer do tempo. Por estas características, de-

pois de conquistada, deve ser gerida, a fim de assegurar sua manutenção.

Para tornar possível essa gestão, é importante que a LSO, um ativo intangível, seja avaliada e medida. Definir formas de avaliação e modelos de gestão da LSO tem sido um desafio constante para as empresas.

No âmbito da análise e da avaliação, um estudo de Robert G. Boutilier e Ian Thomson, desenvolvido com base em pesquisas empíricas e publicado em 2011, identificou quatro níveis de LSO. No mais baixo, ela não é concedida. Como o nível da LSO é inversamente proporcional ao risco sociopolítico da empresa, sua não concessão pode acarretar dificuldades de acesso a recursos essenciais para a companhia, como financiamentos, licenças legais, mão de obra de qualidade, infraestrutura pública etc.

O nível seguinte é a aceitação da empresa ou do projeto. Ela é conquistada com o reconhecimento da legitimidade da atividade empresarial e é o patamar mais comum de LSO, sendo, muitas vezes, suficiente para assegurar a continuidade de um empreendimento. Se a empresa alcança credibilidade perante a sociedade, o nível da licença pode ser elevado a uma situação de

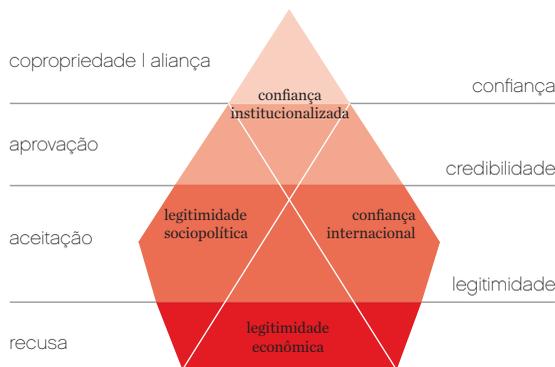
Nísia Werneck é consultora e professora associada da Fundação Dom Cabral. Este texto foi elaborado a partir da base conceitual desenvolvida para o estudo de caso do investimento social realizado pela Intercement em Pedro Leopoldo (MG): Werneck, Nísia; Travassos, Juliana; Alvim, Flávia: *Novas fronteiras do investimento social: aprendizagens de uma experiência*. Disponível em: www.institutocamargocorrea.org.br/Documents/Caderno_FDC_web.pdf.

aprovação e, se conseguir estabelecer uma relação de confiança, pode atingir o patamar de identificação, copropriedade ou aliança.

A partir das experiências de aplicação do modelo e na incorporação de novos aportes teóricos, os autores refinaram sua apresentação em dois sentidos. Primeiro, transformaram o que eram níveis estanques de LSO em um *continuum*, considerando que legitimidade, credibilidade e confiança não se conquistam em um momento dado e fixo no tempo, mas de forma cumulativa, não se adequando à representação por uma linha, mas por um gradiente. Segundo, identificaram quatro fatores que determinam esses estágios e que podem ser medidos, configurando uma metodologia de avaliação:

- Legitimidade econômica: percepção dos benefícios da empresa ou do projeto.
- Legitimidade sociopolítica: percepção de que a empresa/projeto contribui para o bem-estar da região, respeita o modo de vida local, corresponde às expectativas com relação a seu papel na sociedade e age de acordo com os conceitos de justiça de seus *stakeholders*.
- Confiança interacional: percepção de que a empresa/projeto e seus gestores escutam, respondem, cumprem promessas, engajam-se em diálogos e demonstram reciprocidade nas suas interações.
- Confiança institucional: percepção de que as relações entre a empresa/projeto e as instituições relacionadas a seus *stakeholders* são baseadas na permanente consideração dos interesses um do outro.

MODELO DA PIRÂMIDE DA LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR fatores determinantes da LSO



Fonte: Thompson e Boutilier | 2011

Pode-se dizer que a LSO se constrói a partir do compartilhamento de informações que permitam a percepção dos possíveis benefícios, evolui com o crescimento do capital social e se consolida com a institucionalização das relações. O trânsito entre os diferentes patamares da LSO se dá a partir da construção do capital social.

CAPITAL SOCIAL NA CONQUISTA DA LSO

Entende-se por Capital Social da empresa sua capacidade de obter recursos, apoios e relações para o desenvolvimento de suas atividades, iniciativas ou empreendimentos e para a solução de problemas, favorecendo a conquista da LSO.

No contexto da ação empresarial, o Capital Social está relacionado às interações das partes interessadas (com *stakeholders* internos e externos da organização) e aos aspectos de redes, confiança, pertencimento, inclusão, empoderamento, parceria, estabelecimento de relações e desenvolvimento pessoal e da comunidade. O Investimento Social Privado e o voluntariado são oportunidades para a geração de Capital Social, estimulado pela construção de redes, que consistem em elementos de confiança e cooperação entre funcionários, empresas, comunidade e organizações. Como aponta Michael Woolcock, o foco básico da atividade de construção de Capital Social é a melhoria da qualidade das relações sociais.

Em 1995, o trabalho de Robert Putnam, *Making Democracy Work*, sistematizou e disseminou o conceito de Capital Social. Segundo esse autor, “Capital Social são as características da organização social, tais como confiança, normas e redes, que podem melhorar a eficiência da sociedade por facilitar ações coordenadas”. Putnam argumenta que o Capital Social é acumulado em relações humanas reais e, portanto, refere-se a interações intra e entre grupos. Essas interações levam ao estabelecimento de normas e redes sociais que, por sua vez, facilitam a cooperação e ação coletiva. A principal ideia da teoria do Capital Social é que as redes sociais têm valor, ou seja, os contatos sociais afetam a produtividade de indivíduos e grupos.

Outro aspecto importante diz respeito à forma que o Capital Social é criado. Nesse sentido, ele pode ser tanto a cola que proporciona a coesão social como o lubrificante que ajuda os membros da sociedade a “friccionar, ou seja, a se relacionar”, nas palavras de Martin Paldam.

Em 1998, Janine Nahapiet e Sumantra Ghoshal definiram três dimensões do Capital Social: os aspectos estrutural, relacional e cognitivo. Os autores ressaltam, no entanto, que esta é uma separação analítica, sendo todas as dimensões altamente relacionadas.

DIMENSÕES DO CAPITAL SOCIAL	DESCRIÇÃO
ESTRUTURAL Diálogo <i>Talking</i>	Configuração da rede. As partes se falam? O relacionamento contribui para unir o grupo, estabelecer pontes entre grupos ou vincular o nível local a outro nível?
RELACIONAL Confiança <i>Trusting</i>	Confiança, reciprocidade e relacionamento. A relação se caracteriza por confiança mútua, normas e obrigações compartilhadas, reciprocidade ou identificação mútua?
COGNITIVO Pensamento <i>Thinking</i>	Quadros comuns que facilitam o entendimento mútuo e o planejamento colaborativo. As partes compartilham paradigmas, códigos, linguagem, narrativas, valores, objetivos ou visões de futuro?

Fonte: Adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998)

As dimensões do Capital Social propostas por Nahapiet e Ghoshal podem ser associadas aos dois fatores intermediários da LSO. A legitimidade sociopolítica pode ser considerada componente da dimensão cognitiva do Capital Social e a confiança interacional se identifica com sua dimensão relacional.

É importante ressaltar, entretanto, que nem todas as ações sociais desenvolvidas pela empresa são geradoras de Capital Social. Uma intervenção social com caráter assistencialista gera uma cultura de dependência. Se for clientelista, gera a cultura de adesão, que facilmente engendra um ambiente propício à corrupção. Se a intervenção é autoritária, rebaixa a autonomia e a autoconfiança da comunidade, levando-a também à dependência. Enfim, como afirma José Bernardo Toro, somente uma intervenção social que parta de um diagnóstico e de deliberações compartilhados contribui para fortalecer a cidadania, a autonomia e a criação do capital social.

Ao ocorrer de forma a estimular a organização e a participação, a prática social da empresa contribui para a geração de Capital Social para as comunidades e para ela própria.

O CAPITAL SOCIAL COMO VALOR COMPARTILHADO

Em seu artigo “Criando valor compartilhado” (2011), Michael Porter faz um diagnóstico contundente das relações entre empresa e sociedade e deixa clara a necessidade de revisão de processos decisórios e práticas negociais.

Porter atribui responsabilidade por essa situação ao pensamento econômico, que considera qualquer preocupação, além do resultado financeiro, como uma limitação prejudicial para a atividade empresarial e para as próprias empresas. Como solução, o autor propõe o conceito de Valor Compartilhado, visto como oportunidade e exigência para a inovação e ampliação de resultados, especialmente no momento atual. Entretanto, ao propor que o Valor Compartilhado é “uma nova forma de obter sucesso econômico” e de descrever as formas de criação desse valor, Porter retorna aos conceitos que ele mesmo criticara em outra parte do artigo.

Consideramos necessário, no entanto, ampliar o conceito e as formas de geração de Valor Compartilhado, incluindo o Capital Social como valor e as iniciativas de Investimento Social Privado como estratégia para sua geração.

O Capital Social, por suas características, é o valor compartilhado por excelência: é gerado por meio das relações e em igual proporção pelas e para as partes que nela interagem. Seu valor é medido por sua contribuição para a construção da LSO, reduzindo os riscos sociais e políticos de empreendimentos e operações e criando para a sociedade perspectivas de desenvolvimento autônomo e sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACSEIRAD, Henri; PINTO, Raquel G. “A gestão empresarial do ‘risco social’ e a neutralização da crítica”. *Revista Praia Vermelha*, Rio de Janeiro, v. 19, nº. 2, jul.-dez. 2009, pp. 51- 64. Disponível em: www.etter.ippur.ufrj.br/central_download.php?hash=1f98778152a6833ab2323c4fe68ba15e&id=5010-04-2013. Último acesso em 10/4/2013.
- BOUTILIER, R. G. *Stakeholders Politics – Social Capital, Sustainable Development and the Corporation*. Stanford: Stanford University Press, 2009.
- BOUTILIER, R. G.; Thomson, I. *Modelling and Measuring the Social Licence to Operate: Fruits of a Dialogue between Theory and Practice*. *Social Licence*, 2011. Disponível em <http://sociallicense.com/index.html>. Último acesso em 25/8/2012.
- FREEMAN, R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FUKUYAMA, F. *Social Capital and Global Economy*. New York: Free Press, 1995.
- FUKUYAMA, F. *Social Capital and Global Economy*, in Ostrom, E. and Ahn, T. K. (Eds.). *Foundations of Social Capital*. Cheltenham: Edgar Elgar, 2000, pp. 401-415.
- HOLZMANN, R., SHERBURNE-BENZ, L.E.; TESLIUC, E. *Social Risk Management: The World Bank’s Approach to Social Protection in a Globalizing World*. Social Protection Department The World Bank. Washington, D.C., May 2003.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*. *Academy of Management Review*, 23, 1998, pp. 242-266.
- PALDAM, M. “Social Capital: One or Many? Definition and Measurement”. *Journal of Economic Surveys*, 4 (5), 2000, pp. 629-653.
- PORTER, M.E; KRAMER, M.R. “Creating shared value”. *Harvard Business Review*, January-February, 2011, pp. 62-77. Disponível em português em: www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado. Último acesso em 4/6/2012.
- PUTNAM, R. D. “The Prosperous Community: Social Capital and Public Life” in Ostrom, E. and Ahn, T. K. (Eds), *Foundations of Social Capital*. United Kingdom: Elgar, 1993, pp. 529-536.
- PUTNAM, R. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press, 1995.
- TORO, J.B.; WERNECK, N.M.D. *Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.



POR QUE NÃO EM PARCERIA COM OS GOVERNOS?

A reflexão que propomos neste artigo versa sobre a aproximação necessária e relevante entre institutos e fundações empresariais e o setor público, em busca de sinergias no ciclo de gestão de políticas públicas. Como ponto

de partida é necessário pontuar algumas questões introdutórias.

A primeira delas está ancorada na emergência de um novo setor (chamado por alguns de Setor 2,5 e por outros de Quarto Setor) – fator importante na atualidade. Ainda que o termo não seja o mais querido nem esteja consolidado, o importante aqui é demarcar a emergência desse novo setor de grande potencial de atuação, que engloba organizações que almejam gerar impacto socioambiental positivo ou transformação social (como no Terceiro Setor), atuando segundo a lógica do mundo corporativo. Ou seja, tais novas organizações emergem com desafios e missões bastante alinhados ao mundo das ONGs e dos movimentos sociais, porém buscam uma ação mais eficiente, adotando metas, resultados, prazos e métricas bastante comuns nas corporações modernas.

Outra questão diz respeito ao que poderíamos denominar preferência de atuação. É nítido que institutos e fundações empresariais preferem atuar com ONGs ou entre si a atuar junto a governos. Trata-se de uma constatação. Pesquisas recentes conduzidas por institutos como o Market Analysis²⁸ indicam que as ONGs são consideradas *players* com maior potencial de contribuição à agenda da sustentabilidade no planeta, servindo, muitas vezes, para cancelar tais atributos em diversas empresas.

Fábio Deboni é gerente
executivo do Instituto
Sabin e mestre em Recursos
Florestais pela Esalq-USP.

28. Fazemos referência especificamente a dois estudos, intitulados, respectivamente, “Para que servem os indicadores de sustentabilidade?” e “Sete desafios para o progresso sustentável”, publicados na edição 30 da revista *Ideia Sustentável* (dezembro de 2012).

A nosso ver, tal preferência se dá pelos seguintes fatores:

- Certa compreensão de que a atuação das fundações é neutra e, portanto, não deve ser vinculada a este ou aquele governo.
- Inabilidade ou desinteresse para lidar com a agenda política (relacionamento com gestores públicos, lideranças políticas, parlamentares, vereadores etc). Vale registrar que embora este tema possa carregar uma avaliação mais pejorativa, nem toda aproximação com agentes políticos é sinônimo de uma agenda negativa.
- Experiências anteriores ruins na relação com o poder público, em especial com relação à descontinuidade de projetos em função de mudanças de governo, denúncias de desvios de recursos públicos, lentidão e ineficiência na gestão de ações conjuntas etc.
- Concepção de que o governo já arrecada muito com recolhimento de tributos e impostos e, se não dá conta de investir no social, não serão os institutos e fundações empresariais que o farão.
- Tais questões são complexas e necessitam ser cuidadosamente analisadas nos diferentes contextos e realidades do(s) município(s) onde cada instituto atua, na relação com programas estaduais e/ou federais etc.

CONSTRUINDO A APROXIMAÇÃO

Neste texto, pretendemos chamar a atenção à necessidade de cada organização realizar suas próprias análises de conjuntura para identificar as questões anteriormente levantadas e os cenários possíveis de inserção na teia local de potenciais parceiros, em especial os governamentais. Não é objetivo aqui defender a opinião de que todos os institutos e fundações empresariais devem atuar apenas em parceria com organizações governamentais, mas sim apresentar uma reflexão dirigida para esse setor, uma vez que pouco se fala sobre tal aproximação. A partir de aprendizados e vivências na relação com o poder público, concluímos que quando se decide aproximar esforços e construir parcerias entre institutos e fundações empresariais e governos tal relacionamento pressupõe, a nosso ver, um olhar atento para as seguintes questões:

Timing próprio e habilidade para destravar burocracias: Sabemos que os tempos de processamento e de gestão nos âmbitos dos governos e dos institutos e fundações empresariais são bastante distintos. Isso requer muita habilidade na condução de ações conjuntas,

CADA ORGANIZAÇÃO DEVE REALIZAR SUAS PRÓPRIAS ANÁLISES DE CONJUNTURA PARA IDENTIFICAR OS POSSÍVEIS PARCEIROS GOVERNAMENTAIS

pois a tendência a atrasos no cronograma é alta, em função de entraves burocráticos governamentais. Vale salientar que uma coisa é um entrave burocrático efetivamente real e existente (exemplo: prazos legais estabelecidos por lei) e outra é a famosa atitude de “criar dificuldades para vender facilidades” (exemplo: gestores de órgãos públicos que não parecem dispostos a acelerar a máquina para destravar entraves). O início de uma relação de parceria com a secretaria de um governo local pode ser pautado a partir dos critérios de agilidade e interesse para que as coisas aconteçam de forma mais acelerada. Afinal, quando se tem interesse e vontade política, as coisas andam mais rapidamente nas entidades governamentais. Isso é um fato.

Desconhecimento e receio por parte de gestores públicos sobre formas de parceria com as Oscips: Embora não seja recente, a lei das Oscips ainda permanece desconhecida para diversos gestores públicos. A lógica predominante nesse meio é que as Oscips se aproximam dos governos com vistas à captação de recursos. O governo sempre as olha com desconfiança, como se pretendessem lesar o Estado de alguma forma. Escândalos recentes infelizmente fortaleceram essa imagem distorcida. Quando uma Oscip procura um governo local para estabelecer um Termo de Cooperação ou de Parceria para colaborar na implementação de determinada política pública (muitas vezes sem nenhum repasse de recursos financeiros entre as partes), gera insegurança e receio por parte do gestor público. Paira no ar a dúvida: por que eles estão nos procurando se não querem recursos da nossa secretaria? O importante é ressaltar que cabe aos gestores e dirigentes de Oscips mostrar para os gestores públicos que o estabelecimento de Termos de Parceria é não somente possível, mas extremamente viável em diversas áreas temáticas. A formalização de uma parceria com essa configuração não implica compartilhamento de visões ideológicas e políticas acerca da condução do governo local; não significa que este instituto ou fundação empresarial está avalizando este ou aquele gestor público.

Identificação de agendas caras para a sociedade: Seguindo o raciocínio anterior, será mais profícua a aproximação se o tema em questão for relevante e prioritário para a sociedade. Há naturalmente temas mais caros, facilmente reconhecidos pela sociedade como tal, justificando uma parceria com o governo municipal, estadual ou federal. Possivelmente o tema “educação” seja o exemplo mais didático e atual nesse sentido, porém há diversos subtemas no âmbito da área de saúde e da assistência social potencialmente simpáticos à sociedade e passíveis de parcerias. Por outro lado, há temas mais polêmicos e “explosivos”, os quais, em geral, tendem a ser evitados por institutos e fundações empresariais. Exemplo: aborto, casamento gay etc.

Identificação dos papéis e limites de cada *player*: Na identificação de temas prioritários para a sociedade é importante estar atento, pois alguns deles são mais vinculados a uma clara atuação estatal. Um exemplo nítido é a questão do saneamento básico. Muitos projetos sociais atuam no campo da saúde, mas esbarram em limites no campo

de esgotamento sanitário, uma área bem vinculada à atuação estatal. O Instituto Sabin, por exemplo, possui um projeto voltado à promoção da saúde junto a entidades sociais que atendem crianças e adolescentes. Realizamos com frequência exames laboratoriais nesse público e comumente diagnosticamos problemas causados por verminoses. Atuamos conjuntamente com cada entidade buscando identificar soluções, caso a caso, para as enfermidades diagnosticadas, porém em alguns casos nos deparamos com a ausência de rede de esgoto e água potável nas moradias dessas famílias. Neste caso podemos ir até o quesito “água potável” com oferecimento de purificadores de água para as moradias, mas não é possível atuar diretamente no quesito “rede de esgoto”. Essa questão traz à tona o debate sobre até onde deve ir a atuação do Estado e do Terceiro Setor, aqui também considerando os institutos e fundações empresariais.

CAMINHOS PARA ATUAÇÃO NO CAMPO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

A partir das considerações tecidas até aqui, identificamos sete pontos que indicam caminhos, a nosso ver, interessantes para pautar maior aproximação de institutos e fundações empresariais com organizações governamentais, sempre alinhada a políticas públicas. São eles:

1. Identificação de agendas prioritárias para a sociedade

Como foi discutido, trata-se de mapear programas de Estado, não deste ou daquele governo, que possam ser compartilhados com o Terceiro Setor e que estejam em alinhamento à ideologia do instituto e fundação empresarial em questão.

2. Identificação de agendas com viés mais técnico e menos político

É importante buscar agendas que sofram menor interferência político-partidária e, portanto, sejam menos sujeitas a ser descontinuadas a cada troca de governo. Além disso, consideramos relevante direcionar a atuação para contribuir para que essas agendas sejam mais fortemente institucionalizadas (exemplo: institucionalização de serviços em hospitais públicos que são relevantes para a sociedade, mas possuem baixa prioridade política por parte do gestor público). O Instituto Sabin possui um projeto chamado Ludoteca. Oferecemos equipamentos lúdico-pedagógicos para equipamentos públicos que atendem crianças e adolescentes vítimas de violência, maus-tratos, abuso e negligência. No Distrito Federal são várias as secretarias do governo local com as quais firmamos parceria nesse projeto. Vale ressaltar o caso de alguns hospitais públicos que não possuíam uma sala ou consultório para prestar esse tipo de atendimento ao cidadão: o oferecimento dos recursos lúdico-pedagógicos pelo Instituto Sabin acabou por sensibilizar os gestores locais para assumir o programa e destinar um espaço para a implantação da ludoteca. Ainda que esse objetivo não fosse explícito originalmente no projeto, ele foi adquirindo maior relevância ao longo da sua execução. Hoje esse critério é considerado na definição das próximas unidades/equipamentos públicos que receberão ludotecas.

3. Conexão com instâncias colegiadas e participativas

Sabemos que o *timing* de institutos e fundações empresariais é bem distinto do de governos, e isso fica nítido quando ambos os setores compartilham assento em conselhos de políticas públicas. De todo modo, a atuação nesses espaços pode ser um caminho relevante para o fortalecimento de determinadas políticas públicas locais. Um exemplo é a atuação no âmbito do Conselho de Direitos da Criança e do Adolescente (CDCA), que lida com uma agenda prioritária para a sociedade, porém não recebe a devida correspondência por parte do poder público em termos de estrutura, equipe e investimento. Por outro lado, esses Conselhos têm um trunfo relevante para o setor empresarial (e para o cidadão), relacionado ao uso de incentivos fiscais para destinação a projetos previamente aprovados. Muitas vezes o fato de o instituto ou fundação empresarial ter assento no CDCA pode contribuir para aproximar potenciais doadores (pessoas físicas e, sobretudo, empresas) de entidades que submetem projetos ao fundo do Conselho.

4. Preferência por posicionamentos mais republicanos e institucionais

É importante buscar posicionamentos menos vinculáveis às agendas próprias de determinados partidos ou grupos políticos. Um exemplo é o Bolsa Família. A discussão deveria ser concentrada na definição de iniciativas para incrementar a geração de trabalho e renda para pessoas em vulnerabilidade social e econômica e não na atuação em prol deste ou daquele programa governamental. Por outro lado não se pode atuar de forma totalmente descolada desses programas, pois eles representam iniciativas de políticas públicas que impactam a vida de muitas pessoas com as quais o instituto ou fundação empresarial atua ou pretende atuar. O importante é definir bandeiras mais institucionais e caras à sociedade, sem que elas automaticamente se vinculem a agendas político-partidárias locais.

5. Estabelecimento de condições de gestão que permitam uma atuação efetiva em parceria

Não estamos defendendo aqui o simples estabelecimento de parcerias. Temos clareza de que firmar parceria com qualquer organização, governamental ou não, é apenas um meio para alcançar objetivos mais amplos. De todo modo, o processo de parceria pressupõe, a nosso ver:

- Planejamento, execução e alcance de resultados em horizonte temporal razoável e acordado entre as partes.
- Atenção para não servir como plataforma política para determinado grupo ou liderança (um secretário que tem pretensões de ser candidato a deputado após seu mandato à frente desse órgão, por exemplo).
- Mecanismos de formalização (Termos de Parceria etc.), com devida instrumentalização conforme aparato legal.
- Sempre que possível, gestão compartilhada do projeto.

Tais medidas são importantes para resguardar o instituto ou a fundação empresarial de eventuais mudanças ou descontinuidades políticas, inerentes a organizações desta natureza. Exemplo: um instituto tem uma parceira com a Secretaria de Saúde do município e depois de um tempo o atual prefeito é acusado de desvio de recursos públicos. Tendo um Termo de Parceria documentado e devidamente instrumentalizado, o instituto fica resguardado de qualquer vinculação a tais escândalos.

6. Alinhamento ao *core business*

Evidentemente, os pontos anteriores precisam estar alinhados ao negócio da empresa e/ou à ideologia do instituto e fundação empresarial.

7. Atuação complementar à do Estado

Em nenhum momento a atuação do Investimento Social Privado deverá substituir a ação do Estado. Ela pode, em algum momento ou medida, exercer pressão para que o Estado busque preencher lacunas em responsabilidades que claramente são suas. Dispomos, por exemplo, de um programa chamado Cuidando da Comunidade, a partir do qual concedemos exames laboratoriais para entidades (e pessoas). Temos recebido solicitações de exames vindas dos setores de serviço social de hospitais públicos do DF. Isso evidencia que o próprio SUS não consegue oferecer ao cidadão exames para detectar problemas e doenças. Neste caso, é evidente que há uma fronteira de atuação que está sendo ultrapassada: o instituto atua onde o papel do Estado não está sendo cumprido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre institutos e fundações empresariais e o Estado é complexa e multifacetada. Os pontos discutidos neste artigo não pretendem dar respostas finais ao tema, muito menos esgotar o debate. Devem ser considerados apenas como uma reflexão dentre muitas outras possíveis.

É essencial compreender que não há soluções mágicas para lidar com essa relação. As alternativas precisam ser pensadas e definidas. Procuramos

NÃO HÁ SOLUÇÕES MÁGICAS
PARA LIDAR COM A COMPLEXA
RELAÇÃO ENTRE INSTITUTOS
E FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS
E O ESTADO. AS ALTERNATIVAS
PRECISAM SER REFLETIDAS,
JÁ QUE SE TRATA DE UM
CAMPO NOVO E POUCO
EXPERIMENTADO

identificar princípios e caminhos possíveis, com vistas a servir de ponto de partida, não de chegada. Vale sublinhar, ainda, que embora lidemos com essa relação há certo tempo, não consideramos que ela é algo que todos os institutos precisam trilhar. Nosso foco aqui foi o de destacar possibilidades de atuação conjunta em campo ainda recente e pouco experimentado, a partir de quase uma década de atuação do Instituto Sabin no Distrito Federal. Trata-se de oferecer uma contribuição a outras organizações que estejam se deparando com o desafio de se relacionar de forma mais direta e frequente com organizações governamentais.



INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO EM PEQUENAS E MICROEMPRESAS: O CASO DA REDE PDEOS

A atuação em rede é uma forte tendência para a articulação de soluções que contribuam para o desenvolvimento local sustentável. Em um de seus temas centrais, “Envolvimento e desenvolvimento da comunidade”, a ISO 26.000, referência internacional em responsabilidade social, reconhece e destaca

que as organizações de todos os tipos – públicas, privadas e não governamentais – podem contribuir com suas comunidades por meio do envolvimento em redes.

As pequenas e microempresas (PMEs) representam 85% do total de empresas brasileiras, segundo levantamento do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário publicado em 2012. Assim, consideramos relevante contribuir para a reflexão sobre modelos de articulação em rede entre organizações sociais e empresas desse porte. Além disso, os estudos e *cases* encontrados na literatura têm privilegiado as experiências com grandes empresas, o que resulta na carência de bibliografia sobre o tema.

Vale destacar ainda que os diversos desafios das PMEs, como a limitação dos recursos financeiros, tornam fundamental o desenvolvimento de parcerias que envolvam a diversificação das fontes de investimento. Assim, a articulação de recursos humanos, tecnológicos, físicos, materiais, entre outros, torna-se um marco relevante no investimento social das empresas desse porte.

O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE EMPRESAS E ORGANIZAÇÕES SOCIAIS – PDEOS

A Fundação Dom Cabral (FDC) é uma escola brasileira de padrão e atuação internacionais que trabalha para que o desenvolvimento

Michelle Queiroz Coelho
é professora da Fundação
Dom Cabral – Programa
de Desenvolvimento de
Empresas e Organizações
Sociais (PDEOS).

das organizações apresente resultados não apenas para os ambientes corporativos, mas para toda a sociedade. Ela promove a capacitação de executivos, empresários e gestores públicos, tendo a sustentabilidade como conceito transversal nas soluções educacionais. Desde 2008, a FDC mantém um Comitê de Sustentabilidade e Inclusão Social que tem como objetivos promover a sinergia e integrar as áreas da instituição para a realização de ações estratégicas relacionadas a diversos programas e projetos cujo eixo central é a sustentabilidade.

Com o Grupo de Trabalho Inovação Social, que compõe esse Comitê, a FDC busca ampliar a sua ação social na comunidade com foco em projetos de inovação social, que proporcionem oportunidade para todos. Nesse sentido a instituição desenvolve, entre outras iniciativas, o Jardim de Oportunidades, conjunto de projetos estruturantes realizados no bairro Jardim Canadá, região que fica no entorno do Campus Aloysio Faria em Nova Lima, Minas Gerais. Um desses projetos é o Programa de Desenvolvimento de Empresas e Organizações Sociais (PDEOS).

Lançado em 2011, o PDEOS tem como objetivo estimular o desenvolvimento local sustentável a partir da promoção da gestão responsável junto às lideranças comunitárias e empresariais do bairro Jardim Canadá e região. No PDEOS, a FDC atua em três eixos:

1. Contribuir para ampliar o conhecimento e a prática da gestão responsável no contexto das organizações sociais.
2. Sensibilizar as lideranças empresariais sobre o desenvolvimento local sustentável a partir do entendimento do tema e das potenciais contribuições de seu negócio.
3. Promover a articulação entre empresas e organizações sociais participantes.

O presente artigo pretende abordar os dois últimos eixos, destacando como as empresas apoiadas, todas de micro e pequeno porte, construíram programas de investimento social consistentes e como estimulamos a articulação de parcerias entre elas e as organizações sociais locais.

Atualmente a Rede PDEOS é composta de 24 participantes, sendo doze empresas e doze organizações sociais, das quais duas são escolas públicas, uma municipal e uma estadual. Acreditamos que as alianças intersetoriais são a chave para o sucesso do desenvolvimento local sustentável.

INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO NO CONTEXTO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PDEOS

Conforme o 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. Alinhado a esse conceito, o PDEOS apoia a construção do Programa de Investimento Social (PIS) em cada uma das empresas participantes, a partir da seguinte metodologia:

1. Monitorias mensais: realizamos monitorias presenciais em cada uma das empresas, nas quais executamos desde o diagnóstico até a definição do foco e da forma de atuação social, a composição da estrutura do investimento social e a identificação dos recursos disponíveis.

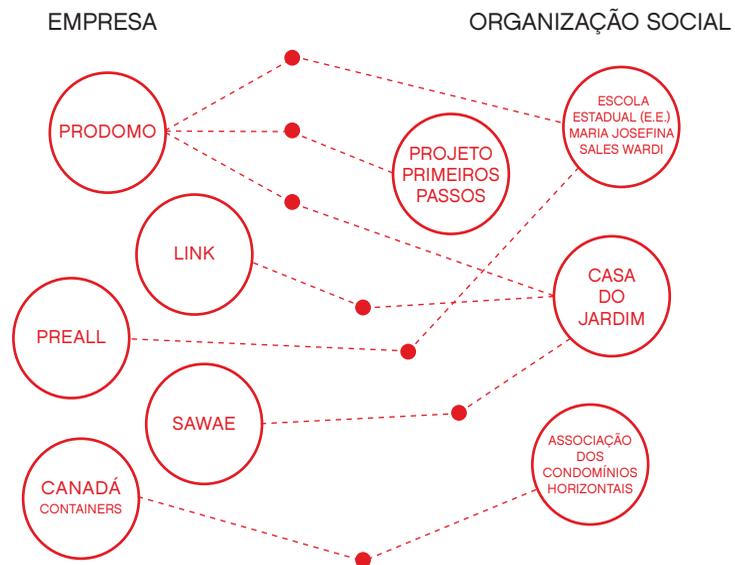
2. Encontros coletivos: o PDEOS promove encontros coletivos entre as empresas e organizações sociais participantes. Realizamos três tipos de encontro: conceitual, no qual discutimos as bases teóricas do tema; de integração da rede, no qual apresentamos os participantes uns aos outros de forma a estimular o início das parcerias; de socialização de resultados, em que compartilhamos as parcerias desenvolvidas ao longo do ciclo.
3. Circuito social: promovemos visitas das empresas às organizações sociais e vice-versa, a fim de estreitar as relações, estimular e acompanhar o desenvolvimento das parcerias.

RESULTADOS

As 36 parcerias articuladas através do PDEOS em 2012 foram classificadas em três categorias:

Produto

Compreende as parcerias apoiadas em recursos financeiros disponibilizados pelas empresas aos projetos sociais das organizações locais. A figura a seguir ilustra as parcerias desenvolvidas até o final do primeiro ciclo (2012).



Ainda na metade do segundo ciclo (2013), já assinamos o primeiro contrato entre a Tecnofink e a Casa de Mãe, nossa maior parceria até o momento.

Subproduto

Refere-se às parcerias em que recursos humanos, materiais, físicos, tecnológicos, entre outros, são disponibilizados pelas empresas às organizações sociais. Esta categoria representa o valor, para além da dimensão financeira, que as dezenas de parcerias desenvolvidas

entre os participantes foram capazes de mobilizar. Isso demonstra que é possível contribuir para o desenvolvimento local, independentemente do porte da empresa. Destacamos a seguir alguns exemplos da turma que finalizou o ciclo em 2012:

EMPRESA	SEGMENTO	TIPO DE RECURSO	PARCERIA
PREALL	fabricação de pisos	humanos e materiais	Doação de pisos para as organizações sociais.
SITEWARE	sistema de informação	humanos e tecnológicos	Doação de sistema de monitoramentos e avaliação para as organizações sociais.
PRODOMO	vendas e fabricação de móveis	humanos e materiais	Doação de tecidos e madeira para as organizações sociais produzirem novos produtos, como brindes sustentáveis.

Para a turma que começou a participar em 2013 o ciclo ainda está na metade, mas já temos várias iniciativas interessantes em andamento:

EMPRESA	SEGMENTO	TIPO DE RECURSO	PARCERIA
EI EVENTOS INTEGRADOS	produção de eventos	humanos e materiais	Apoio aos eventos organizados pelas organizações sociais, principalmente com o objetivo de ampliar a mobilização de recursos.
GAM E GAM MIRIM	loja de roupas adulto e infantil	humanos, físicos e materiais	Cessão de espaço físico na loja para venda de produtos comercializados por organizações sociais parceiras. Estímulo a doação de roupas usadas de seus clientes (adultos e crianças), para repasse a projetos da Rede PDEOS.
NIÁGARA	espaço para eventos	humanos e físicos	Cessão de espaço físico para realização de eventos das organizações sociais, sobretudo com foco em mobilização de recursos.

Articulações

São as parcerias que envolvem sinergia com outros programas da FDC, além de instituições externas ao PDEOS que surgiram a partir da rede de relacionamentos. Alguns exemplos:

- Participação de organizações sociais do PDEOS em outros projetos da FDC, como Balção de Oportunidades e Emprego, Observatório do Jardim Canadá e Região, Projeto Raízes e Programa de Voluntariado.
- Matérias sobre as organizações sociais do PDEOS na revista *Alphavida*, uma iniciativa em parceria com a Associação Alphaville Lagoa dos Ingleses para estimular o envolvimento dos moradores dos residenciais na comunidade.
- Parceria com a Sodexo para treinamento de participantes de diversos projetos em aspectos como nutrição e armazenagem correta de alimentos, entre outros.

Estes são apenas alguns dos exemplos das parcerias desenvolvidas na Rede PDEOS.

Os resultados dessa iniciativa pioneira com as PMEs apontam, no mínimo, para duas perspectivas relevantes: a eficácia do trabalho em rede precedido da formação responsável de lideranças empresariais e comunitárias, e o valor, para além da dimensão financeira que as dezenas de parcerias desenvolvidas entre os participantes foram capazes de mobilizar.

Vale ressaltar que é feito com as lideranças comunitárias um trabalho intenso de formação gerencial, que se estende desde a formulação do planejamento estratégico até a criação de um sistema de monitoramento e avaliação, passando pelo plano de mobilização de recursos. A formação gerencial das lideranças comunitárias tem como um de seus benefícios o aumento do profissionalismo das organizações sociais nas relações com as empresas, o que favorece o desenvolvimento e a manutenção de tantas parcerias.

É também importante lembrar que estimulamos fortemente as relações em rede entre as próprias organizações sociais, contribuindo para a articulação de recursos entre elas. Temos dezenas de exemplos bem-sucedidos nesse caminho de atuação. Apenas para citar um deles, em março de 2013 realizamos um encontro coletivo com as doze organizações sociais e produzimos, a partir de uma metodologia de interação, 35 ideias de potenciais parcerias entre elas. Dois meses depois, mais de dez dessas propostas já haviam sido iniciadas, demonstrando a eficácia desse tipo de iniciativa.

Finalmente, ressaltamos que é preciso ampliar a produção do conhecimento na área de gestão responsável, segmento este que vem construindo e consolidando seus próprios paradigmas, e estimular a busca por soluções que promovam um caminho de respostas para um país que, longe da perfeição, possa ser pelo menos mais justo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 26.000: *Diretrizes sobre Responsabilidade Social*. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.
- AMARAL, Gilberto Luiz do; OLENIKE, João Eloi; AMARAL, Leticia Mary Fernandes. *Empresômetro: Censo das empresas e entidades públicas e privadas brasileiras*. São Paulo: IBPT, 2012.



INVESTINDO PELAS CRIANÇAS: O CASO DA FUNDAÇÃO ABRINQ

Nos últimos anos, houve uma ampliação considerável do investimento empresarial em questões de âmbito social. Cada vez mais empresas têm aplicado parte de seu orçamento em causas sociais que contribuem para a melhora de aspectos específicos ou gerais rela-

cionados ao desenvolvimento das comunidades ou de seus setores.

O investimento social ajuda a consolidar a reputação das marcas e se torna um compromisso com a sociedade. O fator principal que o diferencia do assistencialismo é a preocupação da iniciativa privada com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos e estratégias voltadas para os resultados sustentáveis de impacto e transformação social. Incluem-se nesse universo as ações sociais protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou instituídos por famílias, comunidades ou indivíduos.

É nesse contexto que se inclui a atuação da Fundação Abrinq – Save the Children, que dispõe de dois setores – o Programa Empresa Amiga da Criança e a área de Captação de Recursos/Pessoa Jurídica – para auxiliar empresas que apoiam o desenvolvimento de iniciativas de responsabilidade social. Em 2008 houve um investimento de R\$ 1,2 bilhão pelas empresas relacionadas ao Programa Empresa Amiga da Criança e, em 2012, o valor total investido foi de aproximadamente R\$ 5 bilhões. Já a área de Captação de Recursos/Pessoa Jurídica trouxe, em 2012, um investimento de R\$ 8,7 bilhões, superando os R\$ 5,4 bilhões de 2008.

PROGRAMA EMPRESA AMIGA DA CRIANÇA

Nascido em 1995, o Programa Empresa Amiga da Criança tinha como objetivo principal a mobilização das empresas para o combate ao trabalho infantil. Nos seus três primeiros compromissos

Victor Alcântara da Graça
é gerente executivo da
Fundação Abrinq.

já era possível notar o incentivo ao Investimento Social Privado: um deles era exatamente “desenvolver ou apoiar algum tipo de programa social voltado à criança ou ao adolescente”. Os outros dois compromissos estimulavam o comprometimento empresarial de não utilizar de mão de obra infantil e a divulgação deste para a rede de fornecedores.

Em 2001, o Programa incorporou mais sete compromissos relacionados a outros temas além do trabalho infantil, referentes a ações das empresas com colaboradores, fornecedores e a comunidade. Em 2008 foi lançado um novo sistema que permite identificar as diferentes características das empresas e analisar a evolução do investimento social que elas realizam. Nos últimos anos têm sido promovidos *workshops*, seminários e participações em eventos como a HSM Expo Management, com o objetivo de apresentar às Empresas Amigas da Criança o conceito de Investimento Social Privado, bem como casos de sucesso e procedimentos para qualificá-lo.

Ao atingir a maioria, em 2013, o Programa, além de incluir cláusulas sociais em contrato, passa a oferecer um selo mais abrangente de firmação de compromisso para as empresas envolvidas. Com ele, a sociedade passa a percebê-las como organizações que respeitam os direitos das crianças e dos adolescentes em um conjunto de diferentes relacionamentos: consumidores, fornecedores, funcionários e comunidade.

Um diferencial do Programa Empresa Amiga da Criança é que esse investimento social não é necessariamente aplicado em projetos da Fundação Abrinq – Save the Children. A maior parte dele é direcionada a projetos destinados a comunidades do entorno das empresas. A Fundação Abrinq – Save the Children acredita que a iniciativa privada, independentemente de seu porte, deve atender às diretrizes do Estatuto da Criança e do Adolescente no seu investimento social. Se bem estruturado, ele ajuda a ampliar a rede de atendimento e proteção ao público infantojuvenil, serve de exemplo para toda a sociedade e estimula políticas públicas.

Analisando-se o impacto do Programa em 2012, percebe-se uma mudança de comportamento do setor privado nos últimos anos, o que demonstra que o empresariado vem se apropriando do conceito de ISP e aplicando-o na prática: 63% das empresas realizaram ações de voluntariado corporativo; 93% diagnosticaram as comunidades beneficiadas antes de iniciar as ações sociais; 76% planejaram as ações sociais, estabelecendo objetivos e metas de atendimento; 84% monitoraram as ações sociais; e 59% realizaram avaliação documentada das ações sociais.

Desse modo, ao promover o investimento social, a empresa está cumprindo, de fato, o objetivo de ajudar a transformar a realidade social em que vivem nossas crianças e adolescentes. Para isso, são necessários planejamento estratégico, monitoramento e avaliação de resultados e esforços de cooperação com organizações da sociedade civil.

PATROCÍNIO DE PROGRAMAS E PROJETOS

Os consumidores brasileiros valorizam empresas socialmente responsáveis. Eles são mais propensos a comprar ou promover marcas que apoiam boas causas do que os con-

AO PROMOVER O
INVESTIMENTO SOCIAL,
AS EMPRESAS ESTÃO
CUMPRINDO, DE FATO,
O OBJETIVO DE AJUDAR
A TRANSFORMAR A
REALIDADE SOCIAL
EM QUE VIVEM
NOSSAS CRIANÇAS E
ADOLESCENTES

sumidores no restante do Ocidente. De acordo com a pesquisa Good Purpose, oito em cada dez consumidores mudam para uma marca diferente que apoie uma causa social e recomendam essa marca; e nove em cada dez acreditam que as empresas devem dar a mesma importância ao mercado e à sociedade. Mas somente dois em cada dez acreditam que as empresas estão atuando bem em relação aos problemas sociais e 79% dos consumidores querem marcas empenhadas em fazer uma diferença positiva.

A Fundação Abrinq – Save the Children mantém programas e projetos em todo o Brasil, viabilizados com a ajuda de empresas. São planos com foco em educação, saúde e proteção contra o trabalho infantil e a violência doméstica e sexual.

Cada um deles é financiado por uma ou mais empresas, parceiras da Fundação. A organização pode financiar integralmente um programa, sendo parceira exclusiva, ou parcialmente, dividindo a participação com outras empresas.

Projetos específicos podem ser desenvolvidos especialmente para uma empresa, desde que estejam alinhados ao foco de atuação e às diretrizes de responsabilidade social dela e da Fundação Abrinq – Save the Children. As categorias de parcerias são: Colaborador, Apoiador, Patrocinador e Patrocinador Máster. O valor de cada faixa de contribuição está vinculado ao orçamento do programa ou projeto.

A transparência na prestação de contas é ponto vital para a Fundação Abrinq – Save the Children. Semestralmente são apresentados para as empresas parceiras relatórios técnicos e financeiros que detalham a destinação dos recursos e os resultados alcançados.

O ISP Estratégico é um meio pelo qual a organização pode iniciar sua aproximação dos temas sociais críticos para o seu negócio, desde que respeitando as diretrizes de sustentabilidade e suas estratégias de atuação.

Uma vez que os aspectos sociais passem a ser considerados nas análises de riscos e oportunidades e nos cálculos de valor para o negócio, o ISP, no longo prazo, deixará de existir como uma atividade paralela ao empreendimento, com implicações ao *core business* da empresa, e passará a ser imprescindível para a definição de estratégias. Deixará de ser algo separado e fará parte do núcleo da organização.

O conceito original de filantropia distancia-se, e muito, do que vemos hoje como ISP Estratégico. Percorreu-se um longo caminho. Ideias e práticas puderam ser estabelecidas, fortalecendo a atuação e o papel da sociedade civil nesse contexto.

Ao se questionarem a função e os impactos das empresas, consolidou-se a responsabilidade social corporativa. Contudo, certas proposições ainda são vistas como anexos ligados ao *compliance* ou à “licença para operar”. A credibilidade do setor privado quanto ao gerenciamento de seus impactos sociais e ambientais ainda deixa muito a desejar, mesmo com todas as ações direcionadas à responsabilidade social e à sustentabilidade observadas hoje.

O alinhamento do *core business* das organizações com as ações de institutos e fundações empresariais, bem como o consequente surgimento do conceito de Investimento Social Privado Estratégico, estabelece maior equilíbrio entre geração de benefícios sociais e econômicos de uma atividade com fins lucrativos. A consolidação de práticas e a demonstração de resultados desse modelo de atuação parece ser o único caminho possível para a reinvenção do capitalismo, por meio da criação de valor compartilhado.

INCENTIVOS FISCAIS

Os incentivos fiscais no Brasil são restritos, se comparados a outros países, e ainda pouco conhecidos e, por isso, subutilizados. Por essa razão, as empresas podem aproveitar melhor as oportunidades de direcionar recursos públicos, melhorar o controle social sobre a aplicação e fortalecer laços de parceria entre sociedade civil e governo.

A Fundação Abrinq – Save the Children atua por meio de leis de incentivo fiscal – Rouanet e Programa de Ação Cultural (Proac) –, que, utilizando o viés cultural, promovem ações que beneficiam e transformam a vida de crianças e adolescentes.

Com a Lei Rouanet, as empresas podem investir 4% do Imposto de Renda devido e abater até 100% do valor incentivado (a organização deve ser tributada com base no lucro real). Já com o Proac, as empresas podem investir 3% do ICMS devido e abater também até 100% desse valor.

Além do retorno de transformação social, o patrocinador poderá obter benefícios em contrapartida, como o produto cultural produzido (livros, shows, feira cultural, entre outros) para divulgação da parceria.

Atuações como essa oferecem às empresas alternativas concretas de acompanhar a aplicação de parte de seus tributos. Trata-se de uma oportunidade para que influa diretamente nas políticas públicas, cobrando transparência e acompanhando a aplicação dos recursos.

CAMPANHAS DE MARKETING RELACIONADO À CAUSA

Há diversas possibilidades de construir um plano de marketing voltado às causas sociais. Uma delas é o repasse de percentual sobre vendas: a empresa define um percentual do valor que será repassado para os projetos da Fundação Abrinq – Save the Children e pode divulgar esse auxílio, ajudando a alavancar as vendas. Outra forma é o repasse integral do faturamento: a organização pode, por exemplo, escolher um produto e uma data no ano para reverter o faturamento em benefício da Fundação Abrinq – Save the Children.

Essa modalidade de parceria prevê ações nas quais a empresa associa sua marca à da Fundação Abrinq – Save the Children na venda de determinado produto ou serviço, revertendo parte do lucro para os nossos projetos. Em contrapartida, divulgamos a ação na mídia como incentivo às vendas e, na maioria das vezes, o resultado é acima do esperado.

Também é possível repassar um valor predefinido por produto vendido: a organização decide um valor a ser doado em cada produto. É uma maneira de alavancar as vendas e contribuir com a causa da Fundação Abrinq – Save the Children.

A defesa dos direitos das crianças não depende apenas de vontades individuais, exigindo outros atributos, posicionamentos e atitudes, tais como senso de consciência coletiva, envolvimento das comunidades, conhecimento, mobilização, políticas públicas. Com recursos adquiridos junto às empresas, ampliamos vagas, desenvolvemos atividades, treinamos e capacitamos pessoas e participamos positivamente do desenvolvimento das crianças, adolescentes, jovens, famílias e comunidades.



EMPRESAS E UNICEF JUNTOS PELAS CRIANÇAS

Se você perguntar a uma centena de diretores ou gerentes de empresa, fora do ambiente de trabalho, o que é mais importante na vida, tenho certeza de que a maioria vai responder: “meus filhos” ou “minha família”. Contudo, se você fizer a mesma pergunta enquanto eles estiverem no escritório, certamente a resposta será outra. Isso nos dá uma ideia do quão desafiante é para organizações como o UNICEF desenvolver parcerias corporativas estratégicas na área da infância.

No entanto, nos últimos anos a prática da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem evoluído muito. São iniciativas com alto potencial de gerar impacto positivo, que, no caso do nosso foco maior de interesse, podem contribuir para que milhares de crianças ao redor do mundo tenham seus direitos plenamente respeitados.

Para além de um interesse genuíno pelo social, esse movimento certamente tem relação com a crise financeira global. As empresas que possuem a RSC em seu DNA têm sido muito menos afetadas pela crise, o que vem sendo notado por muitos líderes empresariais.

Como resultado, cada dia mais empresas têm introduzido a RSC em sua estratégia de negócios, levando a sério os seus componentes e indo além dos benefícios de marketing que costumavam ser apontados como principal indicador para medir o sucesso dos investimentos realizados. Hoje, para muitas empresas, ser socialmente responsável não é mais uma decisão de marketing: tornou-se parte da estratégia de negócios e de sua sustentabilidade, monitorada de forma tão precisa como os indicadores financeiros.

Basicamente, o suporte dado pelas empresas ao UNICEF divide-se em duas categorias: há empresas que apoiam financeiramente, e assim auxiliam o Fundo a concretizar seu programa no país; outras organizações têm um foco menor em apoio financeiro, mas, juntamente com o UNICEF, buscam alinhar seus princípios de negócios com os direitos das crianças. Ambas as categorias são importantes.

Wim Desmedt é diretor
de mobilização de
recursos e parcerias do
UNICEF Brasil.

EMPRESAS QUE APOIAM FINANCEIRAMENTE O UNICEF

O investimento social realizado pelos parceiros corporativos do UNICEF vem permitindo que duas de suas grandes iniciativas, o Selo UNICEF Município Aprovado e a Plataforma dos Centros Urbanos, conscientizem a população sobre o poder de mobilização social e do diálogo público em prol dos direitos de crianças e adolescentes. Um dos maiores êxitos em 2012 foi a melhoria das condições de vida das crianças das regiões mais vulneráveis do Brasil (Amazônia, Semiárido e comunidades populares dos centros urbanos), comprovada pelos indicadores sociais. Nesse sentido, a contribuição do setor privado tem ajudado o UNICEF a reduzir, concretamente, as disparidades no país.

O Selo UNICEF Município Aprovado mobiliza pessoas para melhorar a qualidade de vida das crianças e dos adolescentes do município. Gestores e a comunidade são provocados a observar, acompanhar e transformar a realidade em que vivem os meninos e meninas. O Selo é um reconhecimento internacional conferido aos municípios que mais conseguem avançar em um ciclo de quatro anos. Nos últimos cinco anos, os indicadores sociais dos municípios participantes apresentaram taxas mais altas de melhoria em comparação com as médias nacionais: a queda na taxa de mortalidade de menores de um ano foi cerca de três vezes maior que a queda na taxa média nacional; o número de crianças menores de dois anos de idade com baixo peso diminuiu 85% entre 2000 e 2009; e o número de mulheres que realizaram pelo menos as seis consultas de pré-natal recomendadas aumentou em 5% entre 2006 e 2008. São dez anos desde a criação do Selo, com aproximadamente 22 milhões de crianças beneficiadas.

A Plataforma dos Centros Urbanos segue a mesma ideia do Programa do Selo, com algumas adaptações, uma vez que os desafios a serem enfrentados nas grandes cidades são de outra ordem daqueles do restante do país.

EMPRESAS QUE BUSCAM ALINHAR SEUS PRINCÍPIOS DE NEGÓCIOS COM OS DIREITOS DAS CRIANÇAS

Investir na criança é essencial para a construção de um futuro sustentável. Os direitos humanos aplicam-se a todas as crianças. Protegendo esses direitos, criamos melhores condições para o desenvolvimento de comunidades robustas e bem-educadas, vitais para a criação de um ambiente empresarial estável, inclusivo e produtivo.

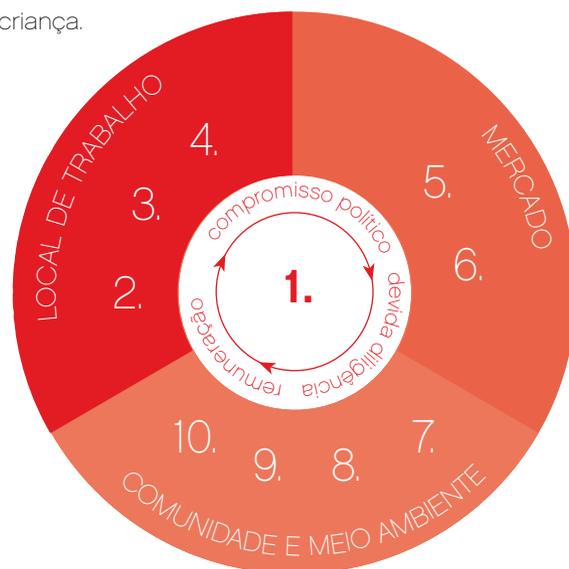
Uma empresa que integra o respeito e o apoio às crianças às suas estratégias e atividades gera benefícios para elas e para a sociedade, e pode obter benefícios reais para seus negócios. Medidas positivas pelos direitos da criança podem promover melhor reputação empresarial, garantir melhor gestão de riscos sociais, ambientais e também financeiros e ampliar a chamada Licença Social para Operar – o que inclui a conquista e manutenção do apoio das pessoas que moram e trabalham onde as empresas desenvolvem suas atividades. Assumir um compromisso efetivo em prol das crianças pode também ajudar a recrutar e manter uma força de trabalho motivada. Apoiar funcionários em suas funções de pais e responsáveis, promover o emprego de jovens e garantir que a geração seguinte tenha as habilidades necessárias para assegurar sua prosperidade são algumas das medidas concretas que uma empresa pode tomar.

Inspirados nessas premissas, dez princípios foram globalmente construídos para engajar a comunidade empresarial no respeito e na promoção dos direitos das crianças. A iniciativa Princípios Empresariais e Direitos da Criança aponta uma série de ações que todas as empresas devem empreender para respeitar os direitos da criança – de modo a prevenir e fazer frente a qualquer impacto adverso sobre eles –, bem como medidas que todas elas devem tomar para apoiar e promover os direitos da criança. Essa iniciativa reconhece a enorme influência positiva que grandes e pequenas empresas podem ter e procura incentivar a adesão às melhores práticas empresariais. Os princípios constituem um apelo para que toda a comunidade empresarial, em todos os países do mundo, avalie seu impacto sobre os direitos da criança e tome medidas concretas para fazer diferença real na vida das crianças.

Dez princípios identificam ações que todas as empresas devem empreender com vistas a respeitar e apoiar os direitos da criança:

1. Assumir a responsabilidade de respeitar os direitos da criança e o compromisso de apoiar seus direitos humanos.
2. Contribuir para a eliminação do trabalho infantil, inclusive em todas as atividades empresariais e relações comerciais.
3. Proporcionar trabalho decente a jovens trabalhadores, pais e responsáveis.
4. Garantir proteção e segurança a crianças em todas as suas atividades empresariais e instalações.
5. Garantir que seus produtos e serviços sejam seguros e empenhar-se em apoiar os direitos da criança por meio deles.
6. Adotar práticas de comercialização e publicidade que respeitem e apoiem os direitos da criança.
7. Respeitar e apoiar os direitos da criança em relação ao meio ambiente e à aquisição e uso de terras.
8. Respeitar e apoiar os direitos da criança em suas medidas de segurança.
9. Ajudar a proteger crianças afetadas por situações de emergência.
10. Reforçar esforços comunitários e governamentais para proteger e garantir a observância dos direitos da criança.

Os princípios mapeiam as seguinte áreas:



O UNICEF incentiva as empresas a seguir os dez princípios em sua estratégia de negócio. O primeiro deles é considerado o mais importante, pois é como uma prova do compromisso assumido pela empresa. Os outros nove incentivam as empresas a executar ações relativas ao impacto sobre crianças provocado por atividades e relações comerciais relacionadas aos locais de trabalho, ao mercado, à comunidade e ao meio ambiente.

Vale ressaltar que o UNICEF não tem como objetivo prestar consultoria às empresas para que elas incorporem os dez princípios em seu DNA. O UNICEF é um perfeito catalisador para unir diferentes forças e criar a dinâmica da mudança na vida das crianças. Nossa missão é construir (ou despertar) a capacidade de que as empresas precisam para explorar novos caminhos em suas estratégias de CSR.

O TEMPO DA CRIANÇA É HOJE

Os governos, em todos os seus níveis, têm o dever de proteger, respeitar e cumprir os direitos das crianças. No entanto, todos os atores sociais, incluindo as empresas, devem respeitar a legislação nacional e as normas internacionais sobre direitos das crianças. Respondendo ao apelo da comunidade internacional a todos os membros da sociedade para participar de um movimento global que ajudará a construir um mundo melhor para as crianças, os Princípios Empresariais buscam expandir o papel das empresas no respeito e apoio aos direitos das crianças.

O UNICEF espera que os Princípios sejam usados como fonte de inspiração e orientação por todas as empresas, em todos os lugares, em todas as suas interações com crianças. É preciso integrar os direitos da criança na estratégia de negócios, e por isso o UNICEF convida toda a comunidade empresarial a construir um compromisso pela infância, avaliando os impactos das operações e dos relacionamentos, realizando ações específicas para esse público, acompanhando o desempenho, relatando resultados alcançados e remediando os casos de violação de direitos.

Vamos juntos pelas crianças!

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Direitos das crianças e Princípios Empresariais. UNICEF, UN Global Compact e Save the Children (2012).

Disponível em: http://www.unicef.org/csr/css/DRAFT_PRINCIPLES_portuguese.pdf.





O FORTALECIMENTO DO VOLUNTARIADO EMPRESARIAL E O CASO DO INSTITUTO C&A

As ações voluntárias originadas no ambiente empresarial representam apenas uma das muitas formas pelas quais se manifesta uma das mais antigas práticas sociais de solidariedade humana: o voluntariado. O espírito voluntário

está presente em ações comunitárias como os mutirões e na criação de instituições humanitárias como a Cruz Vermelha, surgida no século XIX. Antes ainda, no Brasil do século XVI, as Santas Casas de Misericórdia já nasciam como iniciativas no mesmo sentido, marcando o início de um movimento que cresceu entre as diversas religiões ao longo dos anos e, mais recentemente, espalhou-se pela sociedade civil. Quem não se lembra do sociólogo Herbert de Souza – o Betinho –, nos anos 1990, com sua convocação pela Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida? Em 2001, a importância da atividade voluntária foi celebrada no âmbito planetário com a instituição, pela ONU, do Ano Internacional do Voluntariado, também o primeiro da Década do Voluntariado, concluída em 2011.

No seio das empresas, ou seja, realizado pelos funcionários de uma corporação, com maior ou menor grau de institucionalização, o voluntariado tem uma história mais recente. No Brasil, entre os mais antigos – e longevos – programas, está o iniciado pela C&A em 1991, ano da fundação do Instituto C&A, inaugurando um período em que começaram a surgir no país diferentes iniciativas de voluntariado empresarial, a ponto de instituir-se, em 2008, o Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE). Longe de ser um movimento restrito ao contexto brasileiro, o fortalecimento do voluntariado empresarial responde a uma

Paulo Castro é economista e
diretor executivo do Instituto C&A.

agenda global, como demonstra a força de instituições internacionais como o Global Corporate Volunteer Council (GCVC).²⁹

Essa breve contextualização é necessária para delimitar a discussão sobre voluntariado empresarial, que amadureceu com as experiências iniciadas no fim do século passado e se reveste de uma vitalidade notável, expressa nas tendências que este artigo pretende delinear.

MOTIVAÇÕES E CONDIÇÕES

Embora impulsionados por um combustível interior inesgotável, a vontade humana, não se pode esperar que os programas de voluntariado se ancorem exclusivamente na iniciativa pessoal e no desejo individual de contribuir – condição necessária, mas não suficiente.

A ação voluntária tem, entre suas características, um movimento de pulso. Há momentos de intensa participação, frequentemente estimulada por eventos que provocam comoção, como tragédias naturais ou quadros agudos de vulnerabilidade social. Fora desses picos, é tendência dos programas esmaecerem e desestruturarem-se se não houver ações de estímulo. Por isso, uma das pedras de toque comuns a todo programa de voluntariado empresarial é o esforço contínuo e consciente para manter o ânimo e a chama acesa.

A partir da experiência do programa de voluntariado do Instituto C&A – que se destaca não apenas pelo tempo de existência, mas pelo intensivo e incessante processo de reflexão e avaliação sobre o trabalho, desde seu início –, podemos elencar três elementos estruturantes de uma ação dessa natureza: a formação contínua, o acompanhamento das ações e o reconhecimento do trabalho voluntário.

A ideia de formação se contrapõe a um juízo equivocado de que o voluntariado se esgota na espontaneidade. O voluntariado empresarial, sejam quais forem seus caminhos, pressupõe um esforço contínuo de informação e de formação para que sejam possíveis o estabelecimento de princípios, o desenvolvimento de objetivos, as estratégias e a verificação de resultados.

Do mesmo modo, o voluntário precisa ser acompanhado. Há que existir no desenho dos programas um sistema de suporte ao trabalho voluntário, que apoie suas ações, viabilize sua atuação e garanta as condições de realização, seja em termos de tempo de dedicação, recursos materiais, legitimação interna diante dos superiores hierárquicos e colegas não voluntários, entre muitos outros aspectos que precisam ser considerados em cada contexto.

FORA DE MOMENTOS
DE GRANDE COMOÇÃO,
O VOLUNTARIADO
DEMANDA CONTÍNUAS
AÇÕES DE ESTÍMULO,
PARA QUE SE MANTENHA
A CHAMA ACESA

29. O GCVC – Conselho Mundial de Voluntariado Empresarial – é uma rede que reúne 41 organizações, sobretudo empresas de grande porte, que desenvolvem programas de voluntariado empresarial. Seu objetivo é destacar práticas promissoras de voluntariado empresarial, bem como difundir o impacto social que o envolvimento de funcionários com suas comunidades pode gerar ao redor do mundo.

Por fim, o reconhecimento também é um processo de suma importância. Todo voluntário sabe das oportunidades de crescimento pessoal que a ação solidária proporciona, em muitas dimensões humanas. Mas o reconhecimento ao seu trabalho deve ser claro, institucionalizado, como uma celebração de uma construção coletiva.

Tudo parece bem, mas há uma lacuna deixada propositadamente neste breve roteiro de condições de existência. Algo primordial, que deve estar no início, no meio e no fim de todo programa de voluntariado empresarial: o seu significado, o seu sentido. É essa significação da ação solidária que determinará suas consequências para o indivíduo, para o coletivo em que se insere, para a sociedade.

O Instituto C&A tem, entre suas convicções basilares, o entendimento da ação voluntária como um pressuposto da participação social, no sentido mais profundo do conceito. É isso o que tira o ato solidário do “fazer o bem sem saber a quem” e o qualifica como uma intervenção consciente, consequente e transformadora da realidade.

Perceber sua ação como a materialização de um posicionamento crítico, informado e político (o que não significa partidário) diante dos problemas do mundo é o que traz para o voluntário algo mais do que a recompensa imediata (e imprescindível) do fazer o bem. É preciso saber a quem, entender o como e o porquê, pensar o ato voluntário como uma intervenção sustentável no tempo.

Esse posicionamento racional e organizado pode parecer desestimulante para os projetos de voluntariado empresarial que começam espontaneamente respondendo a eventos específicos, mas não é. Também no Instituto C&A começamos assim e ainda temos nas ações emergenciais – como o SOS Comunidade, nossa frente de atendimento a situações de calamidade geradas por enchentes, secas ou condições de pobreza extrema – um dos traços de identidade pelos quais os funcionários da C&A reconhecem o programa.

Contudo, um programa de voluntariado empresarial precisa ir progressivamente ampliando a compreensão do que significa o ato, pois dependem dessa postura todos os desdobramentos do trabalho. Um deles, essencial, é a reflexão sobre o quanto a empresa está ou estará disponível para o diálogo com as organizações da sociedade civil e como poderá apoiá-las, dentro desses limites.

Há passos a serem dados nesse sentido. Entender o voluntariado como participação social implica admitir que o enfrentamento das questões é necessariamente uma conjugação de esforços – os esforços comuns de uma sociedade. Implica também reconhecer que a ação voluntária precisa ser mediada para que se potencialize e se torne parte de um contexto maior de mobilização. Daí a articulação com as instituições já existentes e o apoio ao fortalecimento de potenciais forças locais; daí o movimento anterior de reconhecimento de demandas e dos atores de um contexto, um lugar, um bairro, uma comunidade.

O ato voluntário é importante, mas ainda mais o é a tomada de consciência sobre sua pertinência, sobre sua relevância para a sociedade e também para o próprio funcionário, na medida em que este adensa sua compreensão do que faz. “Há muito mais sob o sol do que sonha nossa vã filosofia” poderia ser a moral da história do imenso potencial da ação voluntária.

TENDÊNCIAS

O que é vivo evolui, cresce, transforma-se. E assim também se passa com o voluntariado empresarial, hoje em um momento auspicioso, estimulante, que faz vislumbrar seu fortalecimento. Esse movimento responde também a um conjunto de transformações que afetam o planeta, o que impacta sobre as formas pelas quais o voluntariado se expressa, bem como sobre suas causas, mecanismos e meios.

O uso de plataformas digitais é um bom exemplo disso. O potencial a ser explorado é tão grande como ainda desconhecido. A ligação das sociedades em rede faz de causas locais ações planetárias, permite a troca instantânea de informações, estimula um grau de interação inaudito. Tais plataformas já existem e reúnem um número crescente de usuários, que se unem em torno de desafios comuns e formam comunidades mobilizadas.

Mas, embora isso tudo seja promissor, ainda falta um degrau que nos permitirá ver com mais clareza o avanço permitido pelas redes digitais. Trata-se de algo simples de ser compreendido, se pensarmos na ideia de participação social. E participar não é apertar “curtir” ou “compartilhar” no Facebook, para ficar em um exemplo emblemático. Há que se ver ainda como as redes induzirão formas efetivas, transformadoras e duradouras de ação social – embora os primeiros sinais indiquem que esse é, de fato, um desdobramento possível.

Há outras tendências, mais específicas do mundo corporativo. Vem ganhando particular força o chamado voluntariado *skill based*, termo que denomina a mobilização das competências pessoais e profissionais dos funcionários em ações focadas. Vendedores que põem suas habilidades à disposição na organização de um bazar; consultores que dedicam certo número de horas a apoiar organizações sociais; engenheiros que se dispõem a contribuir com projetos de obras comunitárias – enfim, são muitas as possibilidades.

O Instituto C&A tem realizado experiências interessantes nesse campo. Já há alguns anos temos atuado em parceria com o Instituto Gesc (Gestão para Entidades da Sociedade Civil), de São Paulo (SP), em um projeto no qual executivos da C&A se reúnem para formar os gestores de organizações sociais de diversos campos – como, por exemplo, uma cooperativa de catadores de papel. Em formações coletivas e consultorias individuais, os executivos da empresa disponibilizam, doando poucas horas, um acervo imensurável de experiências e conhecimentos, e assim promovem transformações que podem se reverberar em escala, na medida em que fortalecem organizações sociais e potencializam suas ações.

Em 2012, outra ação promissora teve início. Trata-se do E-mentoring, um projeto de mentoria a distância, com desdobramentos presenciais, realizado em conjunto com a Academia para o Desenvolvimento da Educação Brasil (ADE Brasil), do Recife (PE). Em linhas gerais, a atividade consiste na formação de um grupo de jovens para o mundo do trabalho; essa formação tem uma dimensão presencial estruturada pela ADE Brasil, mas se completa em uma tutoria a distância, realizada diretamente por funcionários alocados na sede da C&A em Barueri (SP).

Por fim, curiosamente, nos tempos em que o impacto da tecnologia se mostra tão onipresente, há uma tendência que se fortalece em um sentido aparentemente oposto. São os

programas de intercâmbio, que aproximam seres humanos de realidades distintas e promovem vivências de alto impacto. No âmbito do Instituto C&A, temos programas que permitem aos jovens voluntários de lojas, em diferentes partes do país, realizar intercâmbios entre si, conhecendo outros contextos culturais e estreitando vínculos.

No mesmo sentido, iniciamos há poucos anos um programa de intercâmbio que leva grupos de voluntários para outras regiões, sempre pautados pela ideia de participação social. Um dos destinos recentes foi o Vale do Jequitinhonha, onde os jovens passaram uma semana realizando atividades junto com a comunidade local, trabalhando em ações educativas, em hortas e com artesanato.

A experiência dos intercâmbios é ilustrativa de muitas formas, no que tange aos rumos do voluntariado empresarial. De um lado, mostra a grande diversidade de possibilidades de atuação e intervenção social, caminhos abertos para empresas de todos os perfis, tamanhos e áreas de atuação. De outra perspectiva, os intercâmbios são símbolos do momento que vivemos, comprovando que levar pessoas a ter contato direto com outras, de outros contextos, com realidades novas, é tão importante quanto conectá-las virtualmente – preservando assim o coração da ação voluntária: o relacionamento humano, direto, que aproxima e confunde destinos individuais, tornando-os coletivos e inevitavelmente solidários.



O TRABALHO EM REDE NO INSTITUTO CAMARGO CORRÊA

O Brasil vem sendo protagonista de um novo jeito de fazer Investimento Social Privado: o investimento social estratégico, aquele que é bom para a sociedade e também para a empresa. No modelo tradicional, as empresas criam seus institutos ou fundações e destinam a elas recursos para que possam cumprir sua missão. Em geral havia, e em muitos casos ainda

há, tendência de distanciamento proposital entre a atuação social e a empresa, ou seja, o próprio negócio. Por recomendação dos dirigentes dessas organizações, e muitas vezes por entendimento da própria empresa, esse distanciamento era necessário para não “contaminar” as ações sociais. Neste caso, as ações sociais são desenvolvidas mais no campo da filantropia. O que move as pessoas é o altruísmo, o desprendimento, a caridade, a solidariedade. Por vezes, era também recomendado que as ações sociais promovidas com recursos oriundos das empresas não fossem divulgadas, pois, a rigor, quem faz o bem não o faz com objetivo de reconhecimento.

Com a criação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), passou a existir um espaço de encontro e discussão sobre o verdadeiro papel das ações sociais desenvolvidas com recursos privados. Durante os primeiros anos do Gife, até o início dos anos 2000, a orientação ainda era de manter distância entre a empresa e sua fundação ou instituto. Com o passar do tempo e com o aprofundamento das discussões, cunhou-se a expressão “Investimento Social Privado”, que procura indicar algo além da filantropia, em geral associada a ações sem preocupação com resultado. Como a grande maioria das organizações associadas ao Gife é do mundo empresarial, era de esperar que sua forma de atuação tivesse relação com as empresas; nesse caso, nada melhor que o termo “investimento”, uma vez que investimento pressupõe resultado. Assim, para o Gife e as organizações a ele associadas, o Investimento Social Privado é “o repasse voluntário de recursos

Francisco de Assis Azevedo é
diretor executivo do
Instituto Camargo Corrêa.

privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público”.

Essa definição abriu espaço para maior aproximação entre a empresa e sua fundação ou instituto, pois planejamento e monitoramento sistemático estão no DNA empresarial, são uma questão de sobrevivência. Ao mesmo tempo crescia no país a consciência de que toda empresa deveria ser socialmente responsável e fazer algo mais do que gerar empregos e pagar impostos. Surgiram expressões como “empresa cidadã”, “empresa do bem”, “empresa socialmente responsável”. Iniciou-se então, ainda timidamente, um processo de vinculação entre o investimento social e a empresa. O raciocínio é lógico: se a sociedade exige que as empresas sejam socialmente responsáveis, é necessário que elas façam algo relevante e que deem conhecimento à sociedade sobre o que fazem. Tratava-se de uma nova oportunidade para que, além do espírito de filantropia, a empresa encontrasse outros motivos para atuar no campo social. Muitas iniciativas foram e estão sendo feitas no sentido de aprimorar, cada vez mais, o Investimento Social Privado na busca de melhores resultados. Paralelamente a essas discussões, tentativas e experiências, a sociedade brasileira discutia também o papel do Estado e das organizações da sociedade civil, o chamado Terceiro Setor. O campo era e continua sendo fértil para experimentações, pois cada vez mais se chega à conclusão de que a solução dos problemas sociais passa pela cooperação e pela interação entre os três setores – governo, sociedade civil e empresas, vistos como corresponsáveis pelo desenvolvimento do país. Começava então a nascer um novo jeito de fazer Investimento Social Privado, no qual a empresa deixa de ser mera coadjuvante para assumir um papel relevante nas decisões sobre onde e como aplicar seus recursos na área social. Muitas perguntas, muitas dúvidas, muitos questionamentos, muitos desafios, tentativas, erros e acertos. Ainda hoje não temos um modelo de investimento social a ser seguido; o que temos são experiências inovadoras que ainda precisam de tempo para se consolidar.

CONECTANDO OS ATORES

De qualquer maneira, esse novo jeito de fazer Investimento Social Privado passa necessariamente pelo trabalho em rede, pois ele pressupõe o envolvimento da comunidade na qual se passa a ação. Deve-se utilizar, da melhor maneira possível, as redes já existentes, procurando torná-las cada vez mais fortes e, se necessário, criar novas, com foco na área em que se pretende atuar. Temos experimentado e aprendido muito no Instituto Camargo Corrêa desde maio de 2007, quando iniciamos a implantação de uma nova estratégia para o investimento social das empresas do grupo. O Instituto, criado em 2000, tinha até então uma atuação tradicional, em grande medida desvinculada das empresas. Em 2006, com apoio de consultoria externa e importante participação dos membros do seu conselho deliberativo, desenvolveu-se um processo de planejamento que apontava para grandes mudanças, dentre elas a convergência entre o investimento social e as empresas. Desde então, o Instituto tem oferecido oportunidades muito ricas de aprendizado para todos nós que estamos envolvidos nesse processo.

A Camargo Corrêa é um dos principais grupos empresariais privados do Brasil e congrega várias empresas em diversas áreas, tais como engenharia e construção, cimentos, concessão de energia e transporte, vestuário e calçados e incorporação, entre outras. Opera em vinte estados brasileiros e em dezessete países e conta com 57 mil funcionários. Cabe ao Instituto definir a estratégia, apoiar e acompanhar o investimento social das empresas do Grupo Camargo Corrêa no Brasil e no exterior, de modo a contribuir para que as empresas sejam verdadeiras indutoras do desenvolvimento social das comunidades onde atuam. O desafio do Instituto é grande e o novo modelo de investimento social exigia uma significativa mudança de cultura. As empresas, que até então se limitavam ao papel de financiadoras do Instituto e provedoras de recursos para seu funcionamento, precisavam agora se envolver mais diretamente na definição e na implantação dos programas e projetos sociais. Cabia ao Instituto pensar o modelo de investimento social que envolvesse mais diretamente as empresas. Além disso, era necessário também envolver o poder público e as organizações da sociedade civil, criando assim uma grande rede que pudesse contribuir com o desenvolvimento das comunidades em que as empresas do grupo atuam. Essa foi talvez a nossa mais importante determinação: criar uma rede forte, atuante e comprometida com a visão do Instituto, que é contribuir para que onde houver presença de empresas do grupo Camargo Corrêa existam comunidades preparadas e comprometidas com a superação de seus desafios.

INICIANDO AS MUDANÇAS EM CASA

O primeiro passo foi começar em casa, ou seja, na empresa. Criamos uma instância que chamamos de Cívico – Comitê de Incentivo ao Voluntariado e Interação com a Comunidade. Cada unidade onde atuávamos deveria ter um Cívico devidamente constituído. Sempre que possível, deveria ser formado pelo gerente da unidade, um representante da área de recursos humanos, outro da área de comunicação e um representante da área de sustentabilidade ou similar, podendo, é claro, a critério do gerente da unidade, ter outros membros. Não se trata aqui de criar uma estrutura onerosa, mas sim de enriquecer as atribuições de alguns cargos já existentes na empresa.

Como o próprio nome diz, cabe ao Cívico estimular e apoiar o voluntariado entre os funcionários de cada unidade e atuar como protagonista na implementação dos programas e projetos desenvolvidos pelo Instituto para a comunidade. O Instituto possui quatro programas: Infância Ideal, que atua na defesa dos direitos da criança; Escola Ideal, que procura contribuir para a melhoria da qualidade da educação da rede pública municipal de Ensino Fundamental; Futuro Ideal, com atuação no campo do empreendedorismo e geração de trabalho e renda; e Ideal Voluntário, que estimula a ação cidadã entre os profissionais do grupo. No início os Cívicos começaram a atuar informalmente. Essa informalidade gerava certa confusão entre seus membros e mesmo perante os demais profissionais da empresa: Era uma atuação voluntária? Poderiam eles usar o tempo de trabalho para se dedicar às causas sociais? Havia desvio de função? Essa mistura de papéis ajudava ou atrapalhava a

carreira profissional? As dúvidas eram muitas, mas mesmo assim havia uma grande dedicação por parte dos membros dos Cívicos.

Com o passar do tempo ocorreu-nos sugerir às empresas que formalizassem a constituição dos Cívicos. Hoje, as empresas em que o Instituto tem maior atuação são a Construtora, a InterCement e a Tavex, que já criaram normas nas quais orientam a criação desses grupos. Essas normas contribuíram em grande medida para a mudança de cultura nas empresas em relação ao investimento social, pois elas despertaram nos profissionais do grupo a consciência de que a responsabilidade social faz parte do nosso negócio. No momento em que cada empresa assumiu que todas as suas unidades deveriam ter Cívicos devidamente constituídos, relatando seu processo de criação, seu papel e sua importância, ser membro do Cívico passou a ser um privilégio, um destaque. Por outro lado, todos os profissionais passaram a entender que não se tratava de uma ação puramente voluntária, mas uma vontade, um valor e uma orientação da empresa. Outro desafio foi e tem sido a capacitação dos membros dos Cívicos, em sua maioria profissionais que sempre atuaram no mundo empresarial e precisam conhecer um pouco mais sobre o Terceiro Setor, a atuação do poder público, o processo de implantação de programas e projetos sociais, a atuação em rede fortemente diversificada, políticas públicas e outras questões próprias do investimento social.

Outro desafio era, ainda, criar mecanismos que permitissem a participação de representantes da sociedade civil e do governo local. Foi então que criamos os Comitês de Desenvolvimento Comunitário (CDCs), constituídos por representantes de organizações sociais, secretarias municipais que atuam nas áreas foco do programa a ser implantado e representantes do Cívico local. No caso da Construtora, cujas obras transcorrem em períodos de tempo relativamente curtos, priorizamos projetos sociais de geração de renda e de combate à exploração sexual de crianças e adolescentes. Nas empresas que possuem plantas fixas iniciamos nossa atuação com um programa em cada localidade e, à medida que ele vai se consolidando, implementamos um segundo e posteriormente um terceiro programa, até que tenhamos inserido os quatro programas. No Programa Infância Ideal, por exemplo, convidamos para compor o CDC representantes das Secretarias de Educação, de Serviço Social e de Saúde, e de organizações que atuam na área da infância, como Conselho Municipal dos Direitos da Criança, Conselho Tutelar, Pastoral da Criança, Ministério Público, dirigentes de creches e outros mais que houver no município. Em média são quinze pessoas. À medida que cada novo programa vai sendo implementado, novas pessoas são convidadas a participar. O papel do CDC tem sido muito importante, pois é nesse espaço, com base em diagnóstico, que se definem as prioridades de atuação – não somos nós que definimos o que fazer, e sim as lideranças que representam a comunidade.

Outra atribuição do CDC é o monitoramento dos projetos sociais. Os CDCs têm sido um importante fórum de discussão e interação entre os diversos atores da comunidade, possibilitando uma ação mais integrada e harmônica. A evolução, a criação de uma relação de confiança e o fortalecimento de vínculos varia em cada comunidade, mas em geral os resultados superam nossas expectativas. A capacitação dos membros dos CDCs tem sido fundamental para sua evolução. Nesse processo uma coisa ficou clara: o envolvimento das

PARA CRIAR UMA
REDE QUE ATUA DE
FORMA SINÉRGICA E
COMPLEMENTAR, É
PRECISO CONSTRUIR UMA
RELAÇÃO DE CONFIANÇA
E VÍNCULOS FORTES, CUJO
INTERESSE MAIOR SEJA A
CAUSA PELA QUAL SE LUTA

As pessoas aumentam no momento em que os resultados práticos começam a surgir, ou seja, após o início dos projetos. Outra parte importante da estratégia é a identificação do parceiro operador, a organização que vai ajudar a desenhar o projeto e será responsável pela sua implementação.

No processo de elaboração do projeto procuramos estabelecer uma prioridade de ação identificada pelo CDC. Nesse momento, o CDC nos ajuda a identificar potenciais parceiros locais que possam, de alguma forma, contribuir para que os resultados do projeto sejam os melhores. Outra característica do investimento social do Grupo Camargo Corrêa é o seu alinhamento com as políticas públicas; em vez de substituir o poder público, procuramos complementá-lo e fortalecê-lo. Com esse alinhamento, os resultados, em geral, são mais rápidos e mais duradouros.

Procuramos criar uma rede capacitada, autônoma, alinhada e voltada para resultados. Uma rede que envolve os três setores, atuando de forma sinérgica e complementar. Para isso, é necessário que se construa uma relação de confiança e vínculos fortes, cujo interesse maior seja a causa pela qual se luta, seja ela a educação, a defesa dos direitos da infância, a inclusão social ou o voluntariado. Em todo esse processo a comunicação é um fator imprescindível. Sem ela jamais se conseguirá manter a rede alinhada, integrada, motivada e atuante.

Temos muito ainda que aprimorar nossa estratégia de investimento social, porém os resultados até aqui alcançados apontam que estamos trilhando um bom caminho. Onde os programas sociais foram implementados, o relacionamento da empresa com a comunidade tem melhorado de forma significativa e as redes criadas se tornam cada vez mais fortalecidas. Em Pedro Leopoldo, cidade localizada em Minas Gerais, onde a InterCement possui uma unidade de produção de cimento, os resultados desse jeito de fazer investimento social foram tão surpreendentes que mereceram um estudo de caso feito pela Fundação Dom Cabral. Nesse estudo ficou claro que o que fez diferença não foram os projetos isoladamente, mas sobretudo a estratégia de atuação em rede, que procura fortalecer e valorizar o potencial existente em cada comunidade.



INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO, SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

No início do século XXI, a chamada Responsabilidade Social Empresarial (RSE) era equivocadamente tratada como sinônimo de filantropia. As discussões sobre o tema engatinhavam nas academias; os conceitos, ainda frágeis e desconhecidos, não estavam sequer delimitados, e as empresas, que havia quase uma década vinham atuando em parceria com organizações do Terceiro Setor, começavam a enxergar

no componente “social” do novo termo o lugar ideal para abrigar seus projetos e suas ações voltados para as comunidades.

Na tarefa de mostrar que a noção de RSE era mais abrangente que isso, e que a filantropia representava um elemento importante mas não a totalidade do conceito, os atores principais do novo movimento acabaram por diminuir, em suas comunicações públicas, a ênfase ao investimento em projetos sociais. Um dos modos de relativizar a sua importância, ainda que não propositadamente, foi associá-lo a práticas assistencialistas, pouco transformadoras de realidades e de baixo impacto para a solução efetiva dos problemas sociais. A despeito desse conflito conceitual e das tentativas de organizações-chave de parte a parte de encontrar territórios específicos de atuação, o fato é que o investimento social nunca deixou de existir. Pelo contrário: cresceu, ganhou novos formatos, passou a operar em modelos diversificados e alinhou-se com os preceitos de uma nova visão empresarial orientada para a inserção da sustentabilidade no coração do negócio e na cultura organizacional.

Nesse alinhamento, observou-se uma mudança importante. A nosso ver, uma evolução. Antes, o Investimento Social Privado era a principal base do compromisso de responsa-

*Ricardo Voltolini é jornalista e escritor, consultor em sustentabilidade empresarial, diretor presidente da Ideia Sustentável: Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade, idealizador da Plataforma Liderança Sustentável e autor do livro *Conversas com líderes sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade* (São Paulo, Senac, 2011).*

bilidade social de uma empresa. Constituía um instrumento institucional prioritário para expressar sua participação no processo de desenvolvimento da sociedade. Hoje, diferentemente, ele integra um conjunto mais amplo de ações de natureza social – que incluem a gestão adequada dos públicos de interesse e o relacionamento harmônico com as comunidades – e de caráter ambiental, como as que tratam da redução do consumo de água, energia, matérias-primas e insumos da biodiversidade, das emissões de gases de efeito estufa e dos resíduos. As companhias de cuja cultura a sustentabilidade passou a fazer parte já não têm mais dúvida de que os negócios como um todo geram mais impactos sociais e ambientais – o que explica a ascensão de um novo jeito de gerenciá-los – do que isoladamente um ou outro projeto social, quase sempre circunscrito a uma área de influência, gerido com poucos recursos financeiros e sem possibilidade de atingir escala. Ao mesmo tempo, essas mesmas empresas compreendem, sem esforço, que, ao realizarem uma missão relevante para a sociedade, suas fundações, institutos ou programas emprestam materialidade aos seus compromissos e, por consequência, tornam legítimo o discurso da sustentabilidade pelo qual desejam ser percebidas. Vivemos, felizmente, um tempo em que as sinergias parecem prevalecer sobre os conflitos. Com mais pontes do que abismos, os debates relacionados à colaboração intersetorial e à cocriação de soluções para o futuro avançam em favor da sociedade, excedendo o campo das discussões conceituais ou ideológicas que, muitas vezes, servem simplesmente como cortina de fumaça para a defesa de territórios institucionais ilusoriamente demarcados. Não resta nenhuma dúvida de que a sociedade se beneficia com os impactos positivos do trabalho de uma fundação, de um instituto ou de um projeto social de empresa. Do mesmo modo, menos dúvida ainda parece haver de que todos ganhamos, direta ou indiretamente, quando uma empresa revê suas práticas, modelos e estratégias de negócio, reduzindo ou eliminando os seus impactos para se tornar mais sustentável – pouco importa, neste caso, qual tenha sido a tese, ideia ou escola de pensamento que influenciaram nessa decisão.

MARCOS HISTÓRICOS

Se nos detivermos em rápida análise acerca da evolução da filantropia empresarial no Brasil, sem, claro, a pretensão de esgotar o tema, será possível identificar dois saltos marcantes de qualidade. O primeiro se deu em meados dos anos 1990, a partir do que classificamos como uma transição do conceito puramente filantrópico para o de Investimento Social Privado. Aqui, vale ressaltar, não ocorreu apenas uma mudança de nomenclatura, como sugerem alguns autores. Os dois modelos guardam, em comum, o impulso de destinar recursos para causas e/ou organizações sociais de interesse público, sem nenhuma expectativa de retorno financeiro. As diferenças mais notórias, no entanto, concentram-se na lógica de execução desse desejo. Enquanto a práxis filantrópica caracterizava-se, em sua essência, pela doação pura e simples, fundada no ato de boa vontade, mas sem preocupação com impactos e resultados, a de Investimento Social Privado incorpora fundamentos relacionados à lógica empresarial, entre os quais os de planejamento, definição de estratégias, monitoramento e avaliação de resultados.

Por não se basear em um diagnóstico de necessidades, mas na pulsão solidária de ajudar o outro mais necessitado, o primeiro modelo acabava quase sempre por investir recursos aleatoriamente em soluções parciais, menos eficazes, apenas suficientes – quando muito – para minimizar efeitos, sem atacar, nem de longe, as causas dos problemas. Com a ascensão do segundo modelo, as ações passaram a decorrer de uma análise mais sistêmica dos problemas. Tornaram-se mais efetivas. Ganharam foco, indicadores, gestão profissional, métodos mais eficientes. O voluntarismo de outros tempos cedeu espaço a processos mais elaborados de intervenção, com impactos melhores para o desenvolvimento de comunidades. Aqui, cabe destacar o Investimento Social Privado feito em educação. Algumas das mais reluzentes experiências nessa área de atuação, não por acaso, foram planejadas e realizadas por obra de fundações e institutos empresariais. Parte delas, após receber o reconhecimento de mérito de governos, têm servido como conteúdo a boas políticas públicas.

O outro salto importante se deu, no nosso entendimento, com a aproximação estratégica entre as empresas e seus institutos e fundações. Ainda que essas organizações tenham sido criadas e mantidas por empresas, sempre foram consideradas uma espécie de penduricalho, um universo paralelo, autônomo e relativamente apartado, embora, com raras exceções, nunca tenham exercido autonomia plena em suas escolhas estratégicas. Não raro, entre a empresa e o seu instituto/fundação erguia-se um muro alto e conveniente para as partes. Para as empresas, que, com essa medida, demarcavam claramente o território dos seus investimentos “sem fins de lucro”, separando-o do prioritário núcleo “com fins de lucro”. E para as organizações, que temiam – e na verdade ainda temem – a ingerência, a imposição de regras ou uma lógica econômico-financeira que não desejavam seguir. O diálogo era escasso. Os interesses, vistos como conflitantes.

Ainda hoje não são poucos os que enxergam nessa aproximação um risco grave de contaminação da agenda de trabalho das fundações com os interesses específicos das empresas. É possível, claro, que isso ocorra em prejuízo das atividades, principalmente se os institutos forem tratados como meros braços operacionais de uma estratégia incompatível com suas missões, vocações e saberes. E também se tiverem de executá-la sem participar de sua concepção, afastados dos seus públicos-alvo, apenas reproduzindo interesses desenhados nos departamentos de marketing das corporações. Mas também pode ser, por outro lado, que, com recursos adicionais, a aproximação resulte em positiva ampliação do papel das fundações/institutos, do escopo de sua atuação e até dos impactos para a sociedade. São vários os casos de institutos que, com a ascensão do conceito de sustentabilidade, melhoraram seu status e passaram a ser procurados pelas empresas mantenedoras para ajudar na elaboração de políticas de sustentabilidade.

LIDERANÇAS SUSTENTÁVEIS E OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO

A esta altura do presente artigo, estabelecida a interface entre a sustentabilidade empresarial e o Investimento Social Privado, propomos uma breve correlação com um tema que tem sido nosso objeto de estudo nos últimos quatro anos – a liderança sustentável, enten-

dida aqui como aquela baseada em valores, que se propõe a fazer a mudança para um novo modelo de pensar e de fazer negócios. Sendo o Investimento Social Privado consequência dos valores de uma empresa, haveria algum padrão ou mesmo algum fator distintivo para esse investimento em companhias comandadas por líderes sustentáveis?

Antes de tentar responder, convém fazer o seguinte esclarecimento: em 2008, após uma longa investigação com executivos de trinta empresas, constatamos que a sustentabilidade avançara mais em companhias em que era vista como oportunidade, estava inserida na estratégia de negócio, havia a preocupação de envolver públicos de interesse e comunicá-los o valor das iniciativas. Mais importante de tudo: existia um líder sentado na cadeira de presidente, pessoalmente envolvido com o tema e com o desafio de incorporá-lo à cultura organizacional. Não por conveniência, mas por convicção.

Da vontade de compreender como pensa e age esse tipo de líder nasceu o livro *Conversas com líderes sustentáveis* (São Paulo, Senac, 2011) e depois o movimento Plataforma Liderança Sustentável. Segundo pudemos apurar nas entrevistas feitas com vinte presidentes de empresas consagrados no tema, eles se distinguem dos líderes convencionais em diversos aspectos. Um deles, em especial, define a personalidade desse líder e, de algum modo, o jeito de ser das empresas que lideram. Eles creem verdadeiramente nos valores que definem o conceito de sustentabilidade, como o respeito ao outro, ao meio ambiente e à diversidade, o apreço pelo diálogo, pela ética nas relações e pela transparência. Mais do que isso, praticam esses valores nos seus atos, escolhas e decisões de negócio. Zelosos, sabem que a coerência entre o que dizem e fazem é condição básica para gerar credibilidade e obter o compromisso necessário à inevitável mudança de sistemas, modelos e estratégias. São, sobretudo, educadores de pessoas.

Diante desse esclarecimento sobre como pensa e age um líder sustentável, tentemos, pois, responder à pergunta anteriormente formulada. Das vinte empresas pesquisadas, duas possuem fundações, três mantêm institutos, duas já tiveram institutos e hoje realizam suas atividades de investimento social, assim como as demais companhias, no âmbito de departamentos internos. Se entre elas não existe, a rigor, um padrão no que se refere ao formato, parece haver um padrão claro em relação à motivação do investimento: independentemente da causa escolhida – que varia de educação ambiental, educação e reciclagem à recuperação de florestas e voluntariado – ou do tipo de recurso envolvido –, algumas investem dinheiro no financiamento de organizações parceiras; outras preferem investir em atividades próprias, e outras ainda cedem a comunidades equipamentos, serviços, tecnologia e talentos – todas, sem exceção, mantêm alguma ação classificável como Investimento Social Privado. E o fazem, sobretudo, por entender que empresas devem ser participativas na

A SUSTENTABILIDADE
AVANÇOU MAIS EM
COMPANHIAS EM
QUE É VISTA COMO
OPORTUNIDADE, ESTANDO
INSERIDA NA ESTRATÉGIA
DO NEGÓCIO. E NÃO POR
CONVENIÊNCIA, MAS POR
CONVICÇÃO DE SEUS
LÍDERES

solução de problemas de suas comunidades, por obediência às crenças que definem suas culturas e por respeito a valores cultuados desde os seus fundadores.

As empresas analisadas em nosso estudo possuem cultura fortemente baseada em valores. Empresas com valores, comandadas por líderes que os respeitam, representam um campo fértil para experiências mais efetivas de Investimento Social Privado nesses tempos de emergência da noção de sustentabilidade no mundo empresarial.



DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE NA AMAZÔNIA: A EXPERIÊNCIA DA FUNDAÇÃO AMAZONAS SUSTENTÁVEL

A Amazônia é a região do planeta mais apropriada para se discutir sustentabilidade. Isso se deve a duas razões principais. Em primeiro lugar, a região tem um papel vital para o futuro do planeta, pelo seu papel como megaprovedora de serviços ambientais.³⁰ Diante da grave crise ecológica global, a Amazônia tem um papel estratégico para a manutenção do equilíbrio do clima, especialmente para o regime de chuvas que alimenta a agropecuária, a geração de hidroeletricidade e o abastecimento urbano de água no Brasil. Os serviços

ambientais da Amazônia ultrapassam as nossas fronteiras e também beneficiam o mundo, especialmente os países da América do Sul, do Norte e Central. Em segundo lugar, a presença humana na Amazônia é relativamente pequena, o que permite a existência de uma possibilidade real de decidir o modelo de desenvolvimento a ser seguido. Na maior parte das regiões densamente ocupadas do Brasil e do mundo ainda há espaço para transformações, mas as mudanças

Virgilio Viana é engenheiro florestal pela Esalq-USP, Ph.D. pela Universidade de Harvard e ex-secretário de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável do Amazonas (2003-2008). Atualmente é superintendente geral da Fundação Amazonas Sustentável (FAS).

30. A expressão “serviços ambientais” refere-se ao conjunto de processos relativos aos benefícios decorrentes do manejo e da preservação dos ecossistemas naturais ou modificados pela ação humana, tais como o armazenamento de estoques de carbono, o sequestro de carbono, a produção de gases, a filtração e a limpeza natural da água, o equilíbrio do ciclo hidrológico, a conservação da biodiversidade e do solo, o equilíbrio climático e o conforto térmico, entre outros.

são mais difíceis e caras. Na Amazônia, tomar um caminho radicalmente diferente dos já trilhados ainda é viável.

Defendo a tese de que existe uma chance histórica para a Amazônia. É possível construir uma racionalidade capaz de servir de bússola para reorientar as políticas públicas e o investimento privado na região. Entretanto, essa janela de oportunidade está se fechando com o avanço do mesmo modelo de ocupação agropecuária e urbana observado no restante do Brasil. Muitas oportunidades já foram perdidas e continuam a ser desperdiçadas...

Este artigo aborda especialmente as áreas com baixa densidade demográfica, às quais me refiro como Amazônia profunda. Ele apresenta a experiência da Fundação Amazonas Sustentável – uma experiência de especial relevância para outras partes da Amazônia profunda, tanto no Brasil como nos demais países da bacia amazônica.

HISTÓRICO DA FUNDAÇÃO AMAZONAS SUSTENTÁVEL

A Fundação Amazonas Sustentável (FAS) é uma instituição jovem, fundada formalmente em fevereiro de 2008. Sua criação foi fruto de determinado contexto histórico e de circunstâncias sobre as quais faço aqui um breve relato.

Em junho de 2007 a Assembleia Legislativa do Amazonas aprovou e o Governo do Estado sancionou a Lei ordinária 3.135/07, que estabeleceu a Política Estadual de Mudanças Climáticas, Conservação Ambiental e Desenvolvimento Sustentável. Foi a primeira lei sobre mudanças climáticas do Brasil. O objetivo era criar instrumentos legais que permitissem trabalhar melhor a conservação das florestas, enfrentando os desafios e aproveitando as oportunidades apresentados pelo aquecimento global e pelas mudanças climáticas.

Seguiu-se um intenso debate no segundo semestre de 2007. Havia uma discussão sobre qual o melhor modelo para captar recursos e gerenciar a implantação do Programa Bolsa Floresta, criado pela lei de mudanças climáticas. O formato desse programa foi construído a partir de mais de vinte reuniões de trabalho específicas, com a participação de cerca de trinta instituições governamentais, não governamentais e de ensino e pesquisa, sob a coordenação da Secretaria de Desenvolvimento Sustentável (SDS). Foram também realizadas várias oficinas de campo junto às comunidades residentes nas unidades de conservação. O Programa Bolsa Floresta foi ainda apresentado e discutido em eventos fora do estado do Amazonas, em âmbito nacional e internacional. Os elementos básicos de sua formulação vieram dessas discussões.

Do ponto de vista institucional foram analisados vários modelos: qual seria o mais apropriado para a implementação do Programa Bolsa Floresta? Inicialmente, uma análise do Fundo Nacional do Meio Ambiente e do Programa Piloto para a Conservação das Florestas Brasileiras revelou as dificuldades gerenciais e a baixa eficiência e eficácia de gestão daquele modelo. Em seguida, foi analisado o caso da Fundação Getúlio Vargas, uma instituição de direito privado instituída por vários governos, inclusive pelo do Amazonas: o governador à época, Álvaro Maia, assinou os documentos da instituição e fez uma doação financeira do governo para a sua constituição. Foi também analisado, entre

outros, o caso do Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio), instituído com a participação do governo federal como uma instituição não governamental de direito privado.

Por fim, foram feitas sondagens junto a empresas que poderiam apoiar programas socioambientais no Amazonas. Todas as consultadas manifestavam grande desinteresse em participar de um fundo público. O receio era quanto à possibilidade de descontinuidade em função de mudanças políticas e uma percepção de que os governos (estadual e municipal) já recebiam recursos de impostos. Quando apresentada a opção de uma fundação não governamental, com auditorias e governança independentes, a disposição das empresas para contribuir aumentou, em especial a do Banco Bradesco, que veio a ser um dos instituidores da FAS.

No âmbito do governo do estado do Amazonas foram realizadas mais de dez reuniões de trabalho lideradas pela Casa Civil, com a participação da Procuradoria-Geral do Estado, do Ministério Público, de assessores jurídicos do governo e de diversas secretarias e autarquias. Nessas discussões ficaram nítidas as vantagens de uma fundação não governamental. Dentre as vantagens identificadas à época destacavam-se: maior potencial de eficiência e eficácia na gestão, maior possibilidade de captação de recursos privados e menor vulnerabilidade a mudanças políticas. A instituição de uma entidade não governamental foi decorrente desse processo de amadurecimento conduzido pela Casa Civil. A participação do governo do estado foi autorizada pela Lei ordinária 3.135/07. Com base nisso, o governo e o Bradesco instituíram a FAS, que foi registrada em cartório civil.

O ex-ministro Luiz Furlan foi convidado a liderar o processo de criação da FAS e pediu-me que o apoiasse com informações técnicas e institucionais sobre o assunto. No decorrer desse processo, fui convidado por Furlan a liderar a equipe profissional da fundação, como uma das condições para que ele viesse a assumir o cargo de presidente do conselho de administração. Como eu já estava com a intenção de deixar o governo por razões pessoais, aceitei o desafio. Havia também um sentimento de dever cumprido, depois de ter liderado a criação e a implementação da Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento do Amazonas e de conseguir reduzir o desmatamento em mais de 130%, bem como aumentar as unidades de conservação em mais de 150%, entre muitas outras conquistas.

Surgia assim a FAS, com a ambição de ser uma invenção inovadora, capaz de desenvolver programas de conservação e melhoria da qualidade de vida das populações residentes na Amazônia profunda. A FAS nasceu com um forte compromisso de ética e transparência, orientada para a busca de um elevado grau de competência e profissionalismo. Era uma criação totalmente brasileira e amazônica, que procurava incorporar lições aprendidas com outras iniciativas na região.

Sobretudo, a FAS nasceu sintonizada com a crescente atenção da sociedade brasileira e amazonense para questões éticas. Isso está na essência da instituição. Desde a sua criação, a FAS tem se pautado por princípios de ética e transparência. Todos os investimentos feitos nas 541 comunidades onde atuamos são definidos em reuniões públicas e abertas, usando métodos de planejamento participativo.

GOVERNANÇA E TRANSPARÊNCIA

O modelo de governança da FAS inclui um Conselho de Administração (órgão máximo de deliberação, composto por treze membros, sendo três do segmento acadêmico, três do segmento empresarial, três do segmento não governamental e três do segmento governamental, além de um presidente), um Conselho Fiscal (órgão encarregado de avaliar as prestações de contas da administração), um Conselho Consultivo (órgão de assessoramento), uma Diretoria (instância de responsabilidade administrativa) e uma Superintendência (Geral, Técnico-Científica e Administrativo-Financeira). Os Conselhos e a Diretoria não são remunerados. A equipe profissional da FAS tem cerca de setenta colaboradores, com uma rotatividade de cerca de 10% ao ano.

Os recursos financeiros são geridos de forma extremamente transparente e profissional. A contabilidade da FAS é feita pela Deloitte, empresa independente especializada em controle contábil, e auditada pela PricewaterhouseCoopers (PwC) Brasil, uma das empresas de auditoria mais respeitadas do mundo. Os relatórios semestrais de auditoria, após serem analisados pelo Conselho Fiscal da FAS, são submetidos à aprovação pelo Conselho de Administração. Após a aprovação interna, a prestação de contas é submetida ao Ministério Público Estadual, a quem legalmente compete a fiscalização das atividades de entidades não governamentais. Todas as prestações semestrais de contas das FAS foram avaliadas como “sem ressalvas”. Depois disso, os relatórios são encaminhados ao Conselho Consultivo e publicados na internet no site da fundação.

O investimento da FAS com pessoal é de 16% do seu orçamento, ante 44% do governo estadual e mais de 50%, em média, das prefeituras municipais. O investimento em atividades-meio é de 21%.

RECURSOS

Os recursos da FAS são oriundos exclusivamente de doações. A FAS recebeu duas doações iniciais, cada uma no valor de R\$ 20 milhões, do Banco Bradesco e do Governo do Estado do Amazonas. Posteriormente, recebeu ainda a doação de R\$ 20 milhões da empresa Cola-Cola Brasil, que passou a ser mantenedora da Fundação desde 6 de fevereiro de 2009. Esses recursos estão sendo aplicados em um fundo permanente, de forma que apenas os rendimentos são investidos anualmente, e gerenciados pelo Bradesco Asset Management, que isentou a FAS do pagamento de taxas administrativas e de serviços bancários referentes à gestão das aplicações.

A Fundação recebeu também o apoio da Rede Marriott International, no valor de US\$ 500 mil por ano, durante quatro anos. O Fundo Amazônia, administrado pelo BNDES, se comprometeu com a colaboração financeira de R\$ 19,3 milhões divididos em quatro anos para os componentes Renda e Associação do Programa Bolsa Floresta. A empresa Samsung também se tornou parceira da FAS, com uma doação de R\$ 3,8 milhões feita para programas de apoio na APA Rio Negro. A empresa HRT doou R\$ 4 milhões para programas de apoio na RDS Uacarai; e se comprometeu a doar R\$ 20 milhões ao fundo permanente até 2013. Todas as doações recebidas são depositadas em contas bancárias distintas, para assegurar o máximo rigor na prestação de contas aos parceiros e à sociedade e são publicadas no site da FAS.

A execução orçamentária foi de 98,4% e 99%, em 2011 e 2012, respectivamente. O orçamento executado pela FAS em 2012 foi de R\$ 25,8 milhões. No mesmo ano, a revista *Exame* a posicionou como uma das maiores ONGs independentes do Brasil (sem vínculo exclusivo com uma empresa).

ABORDAGEM PROGRAMÁTICA

Ao contrário de programas assistencialistas, o Programa Bolsa Floresta (PBF) inclui contrapartidas claras e objetivas. Dentre elas, destaca-se o compromisso com o desmatamento líquido zero e o apoio à implementação das unidades de conservação do estado. Outras contrapartidas incluem a participação na construção de escolas e outros equipamentos de infraestrutura social.

O PBF possui quatro componentes: renda, social, familiar e associação. Tais componentes em 2012 tiveram os seguintes investimentos anuais por família: PBF Renda R\$ 396,00; PBF Social R\$ 279,00; PBF Associação R\$ 67,00 e PBF Familiar R\$ 600,00 (R\$ 50,00/mês). No total, são investidos R\$ 1.413,00 por família por ano. Na visão estratégica do PBF, a principal fonte de renda não é o Bolsa Floresta Familiar, mas o Bolsa Floresta Renda, que incentiva a inserção das populações locais nas cadeias produtivas florestais sustentáveis. Do ponto de vista dos indicadores sociais, o principal componente é o Bolsa Floresta Social, destinado à melhoria da qualidade de vida das comunidades com investimentos locais em educação, saúde, comunicação e transporte. Já do ponto de vista da governança e da participação, o Bolsa Floresta Associação é a principal ferramenta para o empoderamento das comunidades locais.

Além do PBF, a FAS implementa cinco Programas de Apoio: saúde e educação, monitoramento, apoio à gestão de unidades de conservação, monitoramento ambiental e apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico. A FAS possui parcerias com mais de 42 instituições, governamentais e não governamentais.

RESULTADOS E AVALIAÇÕES

Em 2012 a FAS beneficiou diretamente 541 comunidades, 8.454 famílias, 36.542 pessoas, em quinze unidades de conservação do Amazonas. Foram implantados 353 projetos de geração de renda, 465 projetos de melhoria da qualidade de vida e 304 ações de apoio às associações de moradores. Todas as atividades foram definidas por meio de oficinas participativas. Em 2012 foram 94 oficinas, com 5.179 participantes.

O desmatamento nas unidades de conservação com o Programa Bolsa Floresta foi 3,5 vezes menor do que nas unidades de conservação onde o programa não é implementado. O número de focos de incêndios foi 20% inferior.

A partir de 2012 os principais indicadores de resultados da FAS passaram a ser auditados de forma independente pela PwC Brasil. Isso visa a aumentar a consistência dos dados apresentados, bem como a transparência das atividades realizadas.

Os resultados alcançados pela FAS já foram objeto de diversos reconhecimentos e premiações nas esferas nacional e internacional. Segundo pesquisa feita pela Action

(5% de margem de erro), 58% das famílias beneficiadas dizem que a vida melhorou, 72% acreditam que a vida vai melhorar e 94% desejam a continuidade das atividades desenvolvidas pela FAS, especialmente o Bolsa Floresta.

Em 2012, ao comemorar os seus primeiros cinco anos de vida, a FAS instituiu um Comitê de Revisão Externa. Coube a esse comitê de alto nível, presidido pelo professor Thomas Lovejoy, avaliar as atividades realizadas pela instituição, confrontando-as com seus objetivos e sua missão. Os resultados foram encorajadores e o processo de avaliação externa independente se revelou uma experiência muito positiva.

CONCLUSÃO

A experiência da FAS reforça o papel do Investimento Social Privado para o enfrentamento de temas complexos. A promoção do desenvolvimento sustentável na Amazônia profunda é um desses temas de elevada complexidade.

O arranjo institucional da FAS tem vários aspectos positivos. Entre eles, destacam-se:

- Como uma organização não governamental, a FAS tem mais agilidade administrativa do que instituições públicas. Isso é muito importante para o desafio de trabalhar em locais remotos, de acesso difícil e com uma grande diversidade de temas.
- O foco na busca por eficiência, com indicadores de gestão voltados para a redução de custos, mostra que é possível realizar mais ações com menores custos. Sistemas de gestão voltados para o aprimoramento do Terceiro Setor devem ter um papel cada vez mais importante.
- A busca por eficácia, com a adoção de indicadores de resultados e impactos, é um caminho longo. A FAS já colheu resultados importantes dessa cultura organizacional e espera seguir obtendo ganhos de eficácia.
- O uso de métodos de planejamento participativo é um ingrediente importante para o sucesso. Entretanto, é essencial ter um sistema de avaliação e aprimoramento constante desses métodos.
- O desenvolvimento de parcerias institucionais eficientes é também um ingrediente fundamental para o sucesso. As parcerias devem buscar a complementaridade de ações, fortalecendo os pontos fortes de cada instituição, de maneira a criar sinergias virtuosas. Isso pode ser decisivo para reduzir custos e aumentar a eficácia das ações.
- A atuação em conjunto com órgãos governamentais é um fator importante não apenas para melhorar a consecução das metas mas também para multiplicar as atividades realizadas, por meio de políticas públicas apropriadas. Como instituição parceira do governo do Amazonas e de prefeituras municipais, a FAS pode desenvolver ações experimentais que, se exitosas, servem de referência para o aprimoramento de políticas públicas.
- É possível atrair empresas privadas para ações de desenvolvimento sustentável e conservação ambiental. A participação delas é central no processo de concepção dos programas, de forma a identificar sinergias entre as suas estratégias de ação e as necessidades socioambientais das regiões onde a FAS atua.

- É importante ter uma estratégia para lidar com as oscilações políticas ou mudanças de prioridades governamentais. Mudanças ocorrem e é necessário reduzir a vulnerabilidade a essas mudanças, especialmente para programas que possuem forte interface com as instituições governamentais.
- É essencial prestar contas à sociedade. É preciso instituir processos de participação das comunidades envolvidas, sistemas de auditoria independente, governança e ampla publicidade da execução financeira e dos indicadores de resultados. Muitas vezes tudo isso não basta: é necessária uma estratégia eficiente de comunicação e de relacionamento institucional.
- A atuação das organizações da sociedade civil está cada vez mais presente no Brasil, desde a provisão de serviços públicos até a defesa dos direitos do cidadão e consumidor. Esse aumento de importância tem fomentado o debate sobre o papel dessas organizações em ações de interesse público na esfera social e ambiental.
- O crescimento da importância das organizações não governamentais é um fenômeno observado em todo o mundo. Atribui-se o crescimento do papel das ONGs às dificuldades dos governos em resolver certas categorias de problemas sociais, ambientais etc. A avaliação da execução orçamentária de governos mostra um gasto excessivo em custeio e baixa eficiência no alcance de resultados. Organizações da sociedade civil muitas vezes conseguem melhores resultados em função de sua maior flexibilidade e menores entraves burocráticos.
- O papel das organizações não governamentais na redução das desigualdades regionais e superação dos graves problemas sociais e ambientais do Brasil tende a aumentar. Essas instituições não substituem o papel dos governos, mas podem contribuir para maior efetividade e eficácia das suas ações. Podem ser fontes de inovação e inspiração para políticas públicas mais eficazes e eficientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, F. *Os desafios da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BECKER, B.K., STENNER C. *Um futuro para a Amazônia*. São Paulo: Oficina de Textos, 2008.
- DALAL-CLAYTON, B., BASS, S. *The Challenges of Environmental Mainstreaming: Experience of Integrating Environment Into Development Institutions and Decisions*. Londres: International Institute for Environment and Development, 2009.
- DRESNER, S. *The Principles of Sustainability*. Londres: Earthscan, 2008.
- LASZLO, C. *Valor sustentável: Como as empresas mais expressivas do mundo estão obtendo bons resultados pelo empenho em iniciativas de cunho social*. Tradução Celso Roberto Paschoa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- WILLARD, B. *The Next Sustainability Wave: Building Boardroom Buy-In*. Gabriola Island: New Society Publishers, 2005.



DESAFIOS E OPORTUNIDADES DO NEGÓCIO SOCIAL NO BRASIL

Negócios sociais, empresas sociais, negócios inclusivos, Setor 2,5, negócios com valor compartilhado... Existem diversos nomes para definir esse novo movimento empreendedor que busca proativamente gerar impacto social positivo através de modelos de negócio e de mecanismos de mercado. O impacto pode acontecer por meio

da inclusão de pessoas de baixa renda na cadeia de valor da empresa – o que por muitos é chamado de negócios inclusivos – ou da oferta de produtos e serviços desenhados para melhorar a vida da população da base da pirâmide social, as classes C, D e E. No segundo caso, os setores em que mais se encontram oportunidades e empreendedores desenvolvendo soluções e modelos inovadores são aqueles nos quais o impacto na vida das pessoas é mais direto: saúde, educação, habitação, acesso a serviços financeiros e energia. É importante esclarecer que negócios sociais são aqueles em que o impacto ocorre em atividades diretamente relacionadas ao negócio principal da empresa, seu *core business*. Não são considerados negócios sociais aqueles em que o impacto deriva de ações de responsabilidade social ou aqueles em que o impacto positivo é uma externalidade, não algo buscado e gerenciado de maneira a ser continuamente melhorado.

Quanto à distribuição dos lucros e dos dividendos gerados pelos negócios sociais, existem linhas de pensamento divergentes. Uma delas, liderada pelo bengalês Muhammad Yunus, fundador do Grameen Bank, defende que a empresa deveria reinvestir todo o lucro de suas operações e que os investidores não deveriam ter ganhos financeiros sobre esse investimento. O principal argumento a favor desse ponto de vista é o de que não é possível ter duas prioridades quando se está liderando uma empresa, e o trabalho do CEO torna-se muito difícil quando ele tem de atender a duas expectativas conflitantes: o impacto social do negócio e o retorno financeiro do acionista. Por outro lado,

Daniel Izzo é diretor executivo e cofundador da Vox Capital, fundo pioneiro em investimento de impacto no Brasil.

existe uma linha que defende a distribuição de dividendos e o ganho do investidor, remunerando-o pelo risco assumido quando do investimento no negócio em um estágio inicial de seu desenvolvimento. Seguindo essa linha, o retorno financeiro aos acionistas atrai mais dinheiro para esse setor, possibilitando o investimento em mais negócios que vão gerar impacto social positivo em escala maior que no modelo sem distribuição de dividendos.

Qualquer que seja a definição ou a linha escolhida para os negócios sociais, trata-se de um conceito relativamente novo, que ainda busca os melhores caminhos para se concretizar. Apenas com o tempo e com o surgimento de exemplos de sucesso de escala nacional e internacional poderemos afirmar qual é o modelo mais correto para o setor. No momento, o importante é reconhecer e valorizar quem está buscando solucionar problemas sociais e melhorar a vida das pessoas através dos negócios, contribuindo para o crescimento desse movimento.

ORIGEM E DESENVOLVIMENTO

A origem de modelos que buscam aliar impacto social e lucro é apontada por muitos como a iniciativa inovadora do microcrédito desenvolvido por Muhammad Yunus e seu Grameen Bank, em Bangladesh. Professor de economia em uma universidade local, Yunus, incomodado com a ação de agiotas sobre microempreendedores da região próxima à universidade, emprestou US\$ 27 de seu bolso para 42 mulheres, para que elas pudessem comprar maquinário e matéria-prima para suas atividades produtivas. Todas elas pagaram suas dívidas pontualmente, dando a Yunus a ideia de replicar a experiência em maior escala. Hoje o Grameen Bank possui mais de 2 mil agências em Bangladesh, tendo feito empréstimos para mais de 6 milhões de pessoas, 97% delas mulheres, com taxa de inadimplência próxima de zero. O livro de Yunus, *O banqueiro dos pobres – A revolução do microcrédito que ajudou os pobres*, traz mais detalhes sobre a história do surgimento e do crescimento dessa experiência.

Inspirados pelo modelo de sucesso do Grameen Bank, diversos bancos e operações de microcrédito surgiram no mundo todo. Sem entrar em uma discussão mais profunda em relação à manutenção ou não da visão de impacto social que guiou o surgimento do Grameen Bank, o fato é que algumas dessas operações internacionais foram muito bem-sucedidas financeiramente. Um dos exemplos mais famosos foi o IPO (abertura do capital em bolsa) do mexicano Compartamos, que levantou cerca de US\$ 400 milhões em 2006, dando grande retorno financeiro a seus investidores. Recentemente, na Índia, o SKS também foi outro IPO de uma operação de microcrédito. Apesar de existirem muitas críticas quanto às taxas de juros aplicadas por esses bancos, o fato é que essas aberturas de capital mostraram que é possível ter bons retornos financeiros apoiando negócios com impacto social. Com esses casos de sucesso, a proposta de unir essas duas dimensões, tradicionalmente vistas como irreconciliáveis, começou a ser considerada. O passo seguinte, naturalmente, foi o de tentar replicar o modelo de microcrédito em outros setores de vital importância para a população de baixa renda. Seria possível criar também um modelo em saúde ou educação que ajudasse as pessoas a sair da pobreza ou a ter mais oportunidades? Nesse movimento se desenvolveram o conceito e o campo dos negócios sociais.

O NEGÓCIO SOCIAL NO BRASIL

No Brasil, os negócios sociais surgiram em um momento bem mais recente, se comparado com países em desenvolvimento como a Índia e o México. Isso se deu, provavelmente, pelo fato de não termos um grande caso de sucesso em microcrédito como esses dois países. De qualquer forma, vivemos em um dos países nos quais o conceito faz mais sentido e onde existe o maior potencial de sucesso. O Brasil é, atualmente (2013), a sétima maior economia do mundo e possui uma população de classes C, D e E de cerca de 160 milhões de pessoas. Entretanto, por ter um poder de compra limitado (pessoas no topo da classe C vivem com cerca de R\$ 20 por dia) trata-se de uma população ainda muito mal servida, mesmo em suas necessidades mais básicas, como saúde, educação e habitação. Não é à toa que somos um dos piores países em distribuição de renda, medida pelo Coeficiente Gini. Mas, ao mesmo tempo que essa situação é um problema, também podemos vê-la como oportunidade para empreendedores movidos por um desejo de transformar para melhor a realidade da maioria da população.

A expressão “negócios sociais” foi introduzida no Brasil pela Artemisia Negócios Sociais, criada em 2004 com o objetivo de ajudar a acelerar negócios e apoiar empreendedores, além de formar e desenvolver capital humano para trabalhar no setor. A Avina e a Ashoka também foram duas organizações fundamentais para o desenvolvimento do conceito. Hoje temos um número cada vez maior de organizações que começam a formar um ecossistema mais robusto de apoio a negócios sociais. São aceleradoras (Artemisia, Pipa e SWAP), fundos de investimento de impacto (maiores detalhes a seguir), cursos em universidades, programas para atração de jovens (Choice), fundações que abraçam o tema (ICE, Instituto Alana e Potencia Ventures) e uma rede de apoio a essas organizações (a Aspen Network of Development Entrepreneurs – Ande). Além, é claro, de organizações maiores que também começam a se dedicar ao assunto: a Coca-Cola já tem sua área de negócios sociais no Brasil, assim como o escritório de advocacia Mattos Filho, um dos maiores do país, e a Endeavor, que criou o programa Visão de Sucesso para apoiar esse tipo de empresa.

Esse é apenas o começo da jornada. Ainda há necessidade de maior articulação entre os atores, além do envolvimento de outras peças-chave no Brasil, como órgãos governamentais e investidores institucionais. Também ainda são poucas as oportunidades abertas para quem quer trabalhar no setor: quem deseja ingressar nele terá de atuar como empreendedor ou, muitas vezes, receber salários abaixo do nível do mercado. Esses fatores precisarão mudar no curto e no médio prazo para que o setor continue crescendo e se torne realmente relevante no futuro.

INVESTIMENTOS DE IMPACTO

Em paralelo ao crescimento do movimento empreendedor em torno dos negócios sociais, muitos investidores questionavam o modelo de filantropia tradicional, que dependia de maneira contínua de doações, sem atingir sustentabilidade financeira. Motivados pelo desejo de causar impacto social em grande escala e abertos a inovações no modelo de financiamento de projetos, esses investidores começaram a apoiar negócios sociais, fazendo aportes diretos ou nos fundos especializados que estavam sendo criados.

Com o surgimento de diversos gestores, fundos e investidores interessados em negócios sociais, criou-se, em meados de 2007, o conceito de “investimento de impacto”. Segundo a definição do banco de investimento J.P. Morgan e da Fundação Rockefeller, em seu relatório “Impact Investments, an emerging asset class”, de 2010, trata-se de investimentos realizados em negócios que possuem a intenção de gerar impacto social e/ou ambiental positivo, além do retorno financeiro. Esse mesmo relatório estimava que o setor receberia entre US\$ 400 bilhões e US\$ 1 trilhão em investimentos em dez anos. Surgiam, assim, os fundos de investimentos de impacto, hoje a principal fonte de financiamento para negócios com impacto social. Entre os fundos pioneiros no mundo, valem ser destacados o Acumen Fund, sediado nos Estados Unidos, o Aavishkaar, na Índia, e o Ignia, no México. Hoje estima-se em mais duzentos os fundos no mundo todo.

No Brasil, o conceito de investimentos de impacto surgiu em 2009, com o desenvolvimento do primeiro fundo focado no tema, a Vox Capital, que investe em empresas nascentes e *startups* voltadas para a população de baixa renda. Acompanhando o crescimento do tema no restante do mundo, em 2013 já eram sete os fundos brasileiros, com um capital disponível para investimento em torno de R\$ 500 milhões.

DESAFIOS

Negócios sociais não são uma moda passageira, nem uma atividade para que as pessoas se sintam bem fazendo algo com propósito positivo. Eles vieram para ficar e certamente ganharão relevância e espaço cada vez maiores no futuro, pois apresentam uma solução real e sustentável para problemas sociais. Entretanto, grandes desafios ainda precisam ser superados para que a iniciativa se torne realmente relevante no Brasil. Um deles é a escassez de casos de sucesso: para que o setor cresça, precisamos de mais modelos que sirvam de inspiração e demonstrem que o conceito é viável. Até agora não existe um negócio social de escala nacional e demonstração clara de impacto social e saúde financeira. A divulgação desses casos é essencial para atrair mais investidores, empreendedores e capital humano.

Outro grande desafio é a dificuldade para empreender no Brasil, já apontada pelo estudo “Doing business”, do Banco Mundial, no qual somos o centésimo trigésimo país mais difícil para empreender, atrás de Bangladesh e Etiópia. Os obstáculos afetam todos os novos negócios, sejam eles sociais ou “tradicionais”. É fundamental que o ambiente regulatório e fiscal se torne mais amigável para o empreendedorismo no Brasil.

Por fim, é necessário sublinhar a mensuração de impacto social, ainda pouco desenvolvida no setor: conforme popularizado pelo guru da administração de empresas Peter Drucker, “*what gets measured gets done*” (“o que é medido é realizado”, em tradução livre). Isso se aplica também ao impacto social que se pretende atingir. É fundamental que a gestão da empresa e a sua liderança estejam comprometidas em desenvolver e monitorar os resultados do impacto causado pelas atividades de seu negócio. Essa mensuração precisa ser revista e melhorada ano a ano, para que realmente demonstre o efeito que aquele produto ou serviço tem na vida das pessoas. Caso o setor não consiga demonstrar

o impacto que está causando e não faça um esforço constante para melhorar, será muito difícil atrair novos atores e investidores para desenvolver o setor.

Apesar dessas dificuldades, o Brasil vive um momento muito positivo nos negócios sociais, com um crescimento bastante rápido do número de empreendimentos, o aparecimento de mais aceleradoras focadas no assunto e um volume maior de recursos para investimentos. É importante adotar uma visão de longo prazo e trabalhar para vencer os desafios e desenvolver modelos que sirvam de inspiração para o país e o mundo. É hora de arregaçar as mangas e tirar as ideias do papel, para criar uma nova e mais inclusiva forma de fazer negócios.

BONS EXEMPLOS DE NEGÓCIOS SOCIAIS DE SUCESSO

ARAVIND EYE CARE HOSPITAL

O Aravind, hospital oftalmológico fundado na Índia em 1976, pode ser considerado o principal caso de sucesso de um negócio social no mundo. Foi criado pelo doutor Govindappa Venkataswamy, a fim de resolver o problema da cegueira causada por catarata, que, apesar de ser curada por meio de uma cirurgia relativamente simples, era uma questão bastante grave em seu país, retirando muitas pessoas do mercado de trabalho e relegando-as à pobreza.

No início, o hospital contava com apenas onze leitos em Mundarai. Aplicando conceitos modernos de gestão de custos e de pessoas, a empresa foi capaz de reduzir os custos da operação de catarata para uma fração de seu valor original e com menos da metade das complicações pós-operatórias observadas mesmo em países mais desenvolvidos, como a Inglaterra. Uma das inovações em gestão foi posicionar o cirurgião entre dois leitos. Em um deles, realiza-se a operação, enquanto no outro, atrás dele, já se prepara o próximo paciente, que é operado logo depois do término da intervenção anterior. Esse processo reduziu em muito os custos, além de aumentar a produtividade do cirurgião. Outra inovação foi realizada na precificação. A empresa cobra muito pouco ou nada dos clientes com menor condição financeira, que são subsidiados pela cobrança de preço cheio para clientes com mais renda.

Hoje, o Aravind atende cerca de 2 mil clientes por dia e é considerado o maior provedor desse tipo de cirurgia no mundo, realizando cerca de 8% de todas as operações de catarata. A empresa é financeiramente sustentável e apresenta lucros consistentemente ano após ano.

SAÚTIL

O Saútil é uma empresa brasileira que oferece um sistema de busca gratuito com informações sobre os serviços e produtos oferecidos pelo SUS. Hoje, em nosso país, cerca de 75% da população não possui nenhum tipo de seguro-saúde, dependendo exclusivamente do serviço público. Um dos problemas identificados pelos empreendedores foi a falta de um sistema de informação para que as pessoas soubessem de maneira simples os medicamentos, vacinas e exames a que têm direito. Para isso, a empresa fez a geolocalização de todos os postos de saúde em todos os municípios brasileiros e cruzou essa informação com os serviços e produtos médicos disponibilizados em cada um deles. Hoje, o usuário entra no site da empresa, digita o que está buscando e seu CEP e recebe a informação sobre o posto de saúde mais próximo e a documentação necessária para ter acesso ao que precisa.

A empresa oferece um serviço personalizado para funcionários técnicos e operacionais de grandes empresas que também não possuem plano de saúde, cobrando da empresa um valor mensal por funcionário. Nesse serviço, o Saútil oferece acompanhamento e recomendações para que os profissionais e suas famílias tenham um encaminhamento correto no SUS, aumentando a qualidade de seu tratamento e diminuindo a perda de tempo no seu acesso.

No futuro, a empresa pretende contribuir para a melhoria da qualidade e da gestão do serviço oferecido pelo SUS, compartilhando as informações de seu banco de dados com gestores públicos para garantir a qualidade do atendimento no postos de saúde e um controle mais eficiente de seus recursos, incluindo medicamentos e médicos.





O CROWDFUNDING PODE SER UMA NOVA FORMA DE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO?

Crowdfunding é a prática de financiar projetos de forma colaborativa; no Brasil é também conhecido como “financiamento coletivo”. Em um primeiro momento, pode ser um termo complicado de entender, mas tudo fica mais fácil se levarmos em consideração uma prática similar, caracteristicamente brasileira: a vaquinha. O *crowdfunding* é uma espécie de

vaquinha repaginada, potencializada por algumas novas regras, como o “tudo ou nada”, no qual todo mundo ganha ou ninguém perde.

Neste artigo, apresentaremos diversos aspectos do *crowdfunding*, discutindo a quem ele se destina, de que forma todos – quem realiza o projeto e quem nele investe – podem sair ganhando com sua dinâmica e o crescimento exponencial e estrutural desse novo mercado.

COMO FUNCIONA

Graças à expansão da internet e ao barateamento das tecnologias de comunicação (e de transação financeira on-line), diversas pessoas físicas, apenas com uma conexão na rede mundial de computadores, ganharam o poder de financiar uma causa ou um projeto em que acreditam. Assim nasceram diversas formas de financiamento coletivo. Neste artigo vamos nos focar no modelo *reward-based*, que propõe recompensas para cada colaboração. Existem outros modelos, como o baseado em colaboração, empréstimos ou participação societária no projeto (*equity-based*, ainda proibido no país).

O formato baseado em recompensas é bem mais envolvente, pois oferece algo em troca para todos os investidores e promete a devolução do dinheiro caso o valor mínimo necessário para a viabilização do projeto não seja atingido dentro do prazo estabelecido (um a três meses). Ou seja: ou todos ganham, ou ninguém perde.

Dorly Neto é poeta e
pontífice da Benfeitoria,
fábrica de experimentos
colaborativos.

Mas o *crowdfunding* não se limita simplesmente a arrecadar recursos financeiros. Aqui, elegemos quatro vantagens de realizar e investir em projetos por meio do financiamento coletivo:

1. Engajamento do público

Mais do que estimular a colaboração, recompensas criativas podem ser extremamente eficientes para fazer com que os colaboradores se envolvam mais profundamente com o projeto e se sintam parte fundamental da sua existência. Podem ser entradas vitalícias para o circo que você ajudou a reformar,³¹ visitas ao *set* de filmagens de um longa-metragem³² durante suas gravações, um piquenique exclusivo³³ com uma banda que está gravando seu novo CD e até entradas para o tapete vermelho da estreia de um filme³⁴ que você ajudou a tirar do papel. Em resumo, o realizador pode criar para seu projeto uma relação muito mais rica do que a que obteria com a simples captação do dinheiro de alguém que queira investir na ideia. O colaborador está oferecendo a sua confiança.

2. Potencialização da divulgação do projeto

Como as páginas de arrecadação de um projeto têm sempre uma forma fácil de apresentá-lo (vídeo curto, resumo, ferramentas de compartilhamento em redes sociais), metade dos visitantes de uma campanha de *crowdfunding* curte e compartilha o projeto em suas redes sociais – uma taxa muito alta se comparada a qualquer campanha de marketing de grandes empresas. Isso gera uma visibilidade enorme para o projeto e, muitas vezes, mesmo que ele não consiga arrecadar os recursos pela plataforma, abre portas para parcerias paralelas que podem viabilizá-lo.

3. Teste da ideia do realizador

Todo mundo que cria um projeto do zero corre o risco de não conseguir aceitação do seu produto ou serviço, perdendo seu investimento. No financiamento coletivo, porém, a lógica de produção se inverte e o risco para o empreendedor é reduzido, visto que ele não investe no projeto antes de apresentá-lo ao público através da plataforma. Caso a meta não seja atingida no tempo determinado, o dinheiro volta para a mão dos colaboradores e o empreendedor não terá investido em algo que talvez não tenha demanda. Ele pode desistir do projeto e partir para outro – ou repensar o projeto com base no *feedback* que recebeu ao longo da campanha.

31. Disponível em: <http://benfeitoria.com/crescereviver>.

32. Disponível em: <http://www.kickstarter.com/projects/anomalisa/charlie-kaufmans-anomalisa>.

33. Disponível em: <http://www.embolacha.com.br/projeto/43-gravacao-dos-sonhos>.

34. Disponível em: <http://www.kickstarter.com/projects/559914737/the-veronica-mars-movie-project>.

4. Pré-venda do produto ou serviço

Quando o produto ou o serviço que está para ser viabilizado de forma colaborativa é oferecido como recompensa a uma ou mais cotas de colaboração, a campanha de *crowdfunding* transforma-se em uma poderosa ferramenta de pré-venda. Se houver demanda, o público interessado (se bem ativado, claro) vai querer fazer parte desse primeiro grupo de consumidores, muitas vezes extrapolando (e muito) as metas de arrecadação. Foi assim com o primeiro projeto milionário do mundo – uma pulseira³⁵ que transforma o iPod Nano em relógio – e com tantos outros, como a caneta que faz desenhos no ar³⁶ (em 3D) e o leitor de cores e cédulas³⁷ para deficientes visuais.

POTENCIAL DE ARRECADAÇÃO DE UM PROJETO

O que faz uma pessoa colaborar financeiramente com outra que ainda não pôs seu projeto em prática? Todo projeto bem-sucedido está baseado no seguinte tripé: relevância, divulgação e credibilidade. Cada um desses elementos possui outros três subelementos:

1. Relevância

Tema: é preciso haver um interesse coletivo por trás do tema da campanha.

Envolvimento: o projeto deve ser apresentado de forma criativa.

Recompensas: é preciso articular de forma criativa boas recompensas para os colaboradores.

2. Divulgação

Timing: é preciso ter o tempo certo de divulgação e aproveitar todas as oportunidades que vierem pelo caminho.

Esforço: deve-se saber que não é fácil fazer uma campanha de financiamento coletivo.

Racionalidade: para que seja crível, o projeto deve basear-se em premissas racionais.

3. Credibilidade

Transparência: o acesso amplo a todas as informações é a principal moeda social dos tempos digitais.

Exequibilidade: é preciso mostrar que o proponente tem capacidade de executar o projeto com o dinheiro que receber.

Realismo: o projeto precisa ser viável.

35. Disponível em: <http://www.kickstarter.com/projects/1104350651/tiktok-lunatik-multi-touch-watch-kits>.

36. Disponível em: <http://www.kickstarter.com/projects/1351910088/3doodler-the-worlds-first-3d-printing-pen>.

37. Disponível em: <http://benfeitoria.com/prisma>.

CONVITE VERSUS OBRIGAÇÃO

O colaborador de um projeto e seu realizador estão ligados por laços de confiança. Cada vez mais, as pessoas que investem em projetos o fazem baseadas na confiança depositada em quem vai realizá-lo, pela possibilidade de fazer parte do processo desde o começo.

Um exemplo é o depoimento da cantora Amanda Palmer³⁸ durante a conferência TED. A artista, que arrecadou mais de US\$ 1 milhão no Kickstarter,³⁹ conta que uma das maiores belezas do *crowdfunding* é que o público não é obrigado a pagar pela arte, mas faz isso voluntariamente, e ainda se sente realizado por participar de algo em que acredita.

FALANDO DE NÚMEROS

O modelo de *crowdfunding* do qual estamos tratando neste artigo, baseado em recompensas pelas colaborações, teve sua popularização garantida por causa do site americano Kickstarter, iniciado em 2008, que até meados de 2013 movimentou US\$ 658 milhões para mais de 100 mil projetos diferentes.⁴⁰ Em 2012, segundo pesquisa da consultoria Massolution, as plataformas de financiamento coletivo ao redor do mundo movimentaram cerca de US\$ 2,7 bilhões para projetos, 81% a mais em relação ao ano anterior.⁴¹

Nos Estados Unidos, o presidente Barack Obama sancionou a JOBS Act (*Jumpstart Our Business Startups Act*), uma lei para legalizar o sistema de *crowdfunding* para *startups* que desejam conseguir recursos financeiros através do financiamento de pessoas físicas.⁴² No Brasil ainda há pouca movimentação nesse sentido, mas o mercado de financiamento coletivo vem se consolidando como uma possibilidade real, tangível e transformadora.

Trata-se de um mercado em crescimento, porém seu potencial não está apenas nas possibilidades financeiras. O que está em jogo é uma nova consciência sobre como gerar valor compartilhado através de investimentos privados. Um resgate da cultura colaborativa, na qual a confiança no outro é mais importante do que a quantia financeira movimentada para fazer um projeto acontecer.

38. Disponível em: http://www.ted.com/talks/lang/pt-br/amanda_palmer_the_art_of_asking.html.

39. Disponível em: <http://www.kickstarter.com/>

40. Disponível em: <http://www.kickstarter.com/help/stats>

41. Disponível em: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2013/04/volume-global-de-crowdfunding-dispara-81-em-2012-1.html>.

42. Disponível em: http://en.wikipedia.org/wiki/Jumpstart_Our_Business_Startups_Act.





ASPECTOS CENTRAIS A SEREM CONSIDERADOS PARA AVALIAR O INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

A definição do Gife para o Investimento Social Privado (ISP) funciona como um bom pontapé inicial para entender as especificidades desse tipo de intervenção e inferir estratégias sobre como avaliá-lo. Segundo essa definição, o ISP é “o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público”. A seguir levanto alguns aspectos centrais a serem considerados na avaliação do ISP.

Maria Cecília Prates Rodrigues
é doutora em Administração
pela FGV-Ebape. Autora dos
livros *Ação social das empresas
privadas: como avaliar resultados?*
(FGV, 2005) e *Projetos sociais
corporativos: como avaliar e tornar
essa estratégia eficaz* (Atlas,
2010). Professora convidada da
Fundação Dom Cabral/POS.

O ISP DEVE SER AVALIADO

Até recentemente, por volta do ano 2000, a avaliação social era associada basicamente ao setor público. Seu impacto era medido por meio de pesquisa experimental, isto é, da comparação estatística entre o grupo do experimento (participantes do programa social) e o grupo de controle (público-alvo do programa, porém não participante). Até então, não fazia sentido falar em avaliação social para o Terceiro Setor, pois este sobrevivia à custa de doações pontuais, caridade e benemerência. O que importava era garantir as boas intenções das empresas e das pessoas, a vontade de ajudar e a aplicação dos recursos conforme a sua destinação.

Contudo, nesta última década, a lógica de atuação do Terceiro Setor mudou substancialmente: de uma abordagem assistencialista e de prestação de favores para uma abordagem estruturante e comprometida com resultados, como ocorre com os demais investimentos corporativos. Em grande medida, essa mudança de abordagem se deveu à expansão do movimento da Responsabilidade Social Corporativa.

A EFICÁCIA COMO CRITÉRIO CENTRAL DE AVALIAÇÃO

No ISP são recursos privados e voluntários, e não públicos, que são aplicados em prol do interesse público. Deve haver, pois, uma ótica distinta daquela usada pelo setor público para avaliar se os recursos estão sendo bem aplicados ou não. Quando os recursos são públicos, os investimentos sociais obrigatoriamente devem se guiar por critérios de universalidade (atender todos, cumprir direitos previstos em lei), justiça social (priorizar os mais necessitados), eficácia, eficiência, sustentabilidade e transparência. No entanto, quando os recursos são privados e de caráter voluntário, todos esses critérios seguem sendo desejáveis, mas o principal compromisso do investidor privado é com o que ele anuncia estar fazendo em prol do bem comum. Decorre daí que, no caso do ISP, a eficácia tende a assumir papel central na avaliação.

É importante deixar claro que o termo “eficácia” está sendo usado aqui com um sentido abrangente, isto é, de atingimento dos objetivos propostos para a ação social em seus diferentes níveis hierárquicos, quer seja de atividades, produtos, resultados imediatos ou impactos. Vale lembrar que no campo da avaliação social ainda existe certo desencontro conceitual sobre o uso dos termos eficácia e efetividade, não havendo um entendimento único sobre a que nível de objetivo cada um desses termos está associado.

EFICÁCIA PÚBLICA E EFICÁCIA PRIVADA DO ISP

Dependendo da condição do investidor social privado, deve variar a natureza dos seus objetivos quando decide realizar um investimento social. Assim, se for uma organização com fins lucrativos (isto é, uma empresa privada ou uma fundação/instituto ligada a ela), para que o investimento social possa se fortalecer e ser sustentável no contexto corporativo, é preciso que ele atenda simultaneamente aos objetivos esperados para o negócio (tenha eficácia privada) e aos objetivos definidos para o público-alvo a ser beneficiado (tenha eficácia pública). Por outro lado, se o investimento for concebido no âmbito de uma organização sem fins lucrativos (isto é, de uma organização do Terceiro Setor de caráter individual ou familiar), o foco vai estar basicamente no atendimento aos objetivos estabelecidos de interesse público (eficácia pública).

Para o caso específico do ISP conduzido por uma empresa, também conhecido como “cidadania corporativa” ou “ação social da empresa” (ASE), propus em 2005 a metodologia EP²ASE (Eficácia Pública e Eficácia Privada da Ação Social da Empresa), voltada para o planejamento, a avaliação e a comunicação da ASE, tanto no âmbito da empresa como das comunidades beneficiadas.⁴³

EP²ASE: O PASSO A PASSO PARA PLANEJAR, AVALIAR E COMUNICAR A AÇÃO SOCIAL DA EMPRESA



Fonte: Prates Rodrigues (2010), capítulo 8

Se não houver eficácia privada, a ASE corre o risco de ser interrompida a qualquer solução da empresa. Por outro lado, se não houver eficácia pública, a ASE também não se sustenta,

43. PRATES RODRIGUES, M.Cecilia, *Ação social da empresas privadas: como avaliar resultados? A metodologia EP²ASE* (RJ, FGV, 2005); PRATES RODRIGUES, M.Cecilia, *Projetos sociais corporativos: como avaliar e tornar essa estratégia eficaz* (SP, Atlas, 2010).

pois está apoiada em pés de barro ou propaganda enganosa. Portanto, é do círculo virtuoso entre a eficácia pública e a eficácia privada que o ISP vai se fortalecer no contexto corporativo e se transformar em um agente efetivo na promoção do desenvolvimento social.

A IMPORTÂNCIA DE AVALIAR A EFICÁCIA PRIVADA DO ISP

Há que se reconhecer que até por volta de 1980 não era aceito, ou tido como eticamente correto, que a ASE pudesse ter eficácia privada. Prevalencia a máxima do “não saiba a sua mão esquerda o que dá a sua mão direita”. Já hoje não apenas é admitido, mas considerado amplamente desejável e necessário que os programas sociais corporativos tenham eficácia privada. Todavia, tanto no Brasil como em termos internacionais, ainda é muito incipiente nas empresas a prática de avaliar a eficácia privada do ISP.

A ação social da Xerox na comunidade da Mangueira (RJ) que analisei (Prates Rodrigues, 2005) ilustra uma situação de ISP que era tida como referência nacional e internacional no início dos anos 2000, porém tinha baixa eficácia privada – em termos da motivação e produtividade dos seus funcionários e da lealdade das empresas-clientes. De certo modo, pode-se atribuir a essa baixa eficácia privada do ISP o fato de que, ao enfrentar momento difícil em 2008, uma das medidas tomadas pela empresa no Brasil foi desativar o Instituto Xerox e, conseqüentemente, o trabalho social que era ali realizado.

A AVALIAÇÃO DE MARCO ZERO DEVE ANTECEDER O PLANEJAMENTO DO ISP

O planejamento é pré-requisito básico para o ISP, conforme explicitado na definição do Gife. Como fazer um bom planejamento, que atenda às reais necessidades do seu público-alvo e também às da empresa, no caso de investimento social corporativo?

Uma das condições-chave é a realização da avaliação de marco zero, ou diagnóstico inicial, que deve ser conduzida de forma participativa, envolvendo efetivamente os atores relevantes relacionados à intervenção social. A avaliação de marco zero vai garantir o planejamento legítimo da ação social em sintonia com as demandas existentes e a disponibilidade dos ativos locais. Pois quando os projetos são planejados a partir de percepções unilaterais de gerentes e/ou investidores, seu potencial de sucesso torna-se bastante reduzido. E o que é pior, a intervenção social pode até ser prejudicial à comunidade, apresentando eficácia negativa.

O que se observa é que, na prática, essa etapa tem sido negligenciada por diversas razões, sendo a principal delas a não disponibilidade de recursos nas organizações para a

condução de um diagnóstico abrangente antes da aprovação do investimento social. Ou seja, o planejamento do investimento social acaba sendo feito sobretudo para mobilizar recursos, não tendo por base um diagnóstico consistente.

O PLANEJAMENTO BENFEITO

Um planejamento benfeito representa muito mais do que meio caminho andado para uma avaliação de resultados boa e relevante. Isso porque é no planejamento que se deve estabelecer com clareza aonde se quer chegar e o que caracteriza o sucesso da intervenção social – tanto sob a ótica da comunidade-alvo como da empresa (quando for o caso). Caberá depois à avaliação identificar em que medida esses alvos foram atingidos e o porquê, e também que outros efeitos não previstos ocorreram.

Além da avaliação de marco zero, dentre as condições para um planejamento benfeito destaco duas de extrema importância. A primeira é ter objetivos consensuados (entre os públicos-chave da ação social) e especificados de forma clara e direta para os diferentes níveis de atuação da intervenção social – processo e resultados. A segunda condição está relacionada à anterior: quando os objetivos contemplarem conceitos abstratos (como autoestima, capital social, qualidade de vida etc.), estes devem ser cuidadosamente operacionalizados em indicadores tangíveis e mensuráveis, tendo em vista o que se quer atingir. Pois se não houver essa clareza de entendimento *a priori*, eles não poderão ser depois avaliados.

Essas condições podem parecer triviais, mas na realidade não o são. Diferentemente do que ocorre com os projetos econômicos, é comum ver projetos de ISP que mais se parecem com uma carta de boas intenções, pois não explicitam com clareza o que se está buscando, e o que será feito para consegui-lo.

AS DUAS GRANDES ÁREAS DO ISP

Sob a ótica da eficácia pública, dependendo da área e do tipo do projeto, deve haver uma abordagem específica de avaliação em função dos objetivos acordados previamente. Por isso, e aqui diferindo um pouco da classificação adotada na definição do Gife, identifico duas grandes áreas de projetos de ISP: social em geral (relacionada a questões do interesse público em geral) e social com o foco na redução da pobreza e nas diferentes formas de exclusão social. Assim, os muitos tipos de projetos de ISP podem ser alocados nessas duas áreas em função do seu objetivo maior.

Exemplificando: podemos ter uma organização do Terceiro Setor atuando no campo da cultura que desenvolva um projeto para apresentação de música erudita em um importante teatro da cidade (social – foco no interesse público em geral) e, ao mesmo tempo, um projeto social de iniciação musical para crianças em situação de vulnerabilidade (social – foco na redução da pobreza e exclusão social). Cada uma dessas iniciativas sociais deve ser avaliada em função de suas especificidades.

ÁREAS DE PROJETOS DE ISP

1. Social | foco no interesse público em geral
2. Social | foco na redução da pobreza e exclusão social

TIPOS DE PROJETOS DE ISP

- Educacional
- De saúde
- Cultural
- Ambiental
- Trabalho e renda
- Assistência social
- Desenvolvimento local / Comunidade
- Outros

A MEDIÇÃO COMPARTILHADA

Atualmente, um grande desafio relacionado ao ISP tem sido o desenvolvimento do sistema de indicadores para avaliar o desempenho e os resultados/impactos dos projetos.

De um lado, as organizações sociais executoras dos projetos, em geral de pequeno porte, estão se sentindo cada vez mais asfixiadas com o fardo de terem de apresentar indicadores para atender às exigências dos seus diferentes financiadores. De outro lado, as organizações financiadoras/empresas sentem-se tateando no escuro diante dos muitos relatórios que recebem das organizações apoiadas; não sentindo confiança na forma que os indicadores foram apurados, não conseguem comprovar satisfatoriamente a eficácia e a eficiência do investimento social realizado.

O problema principal está no fato de que desenvolver um sistema de indicadores sólido, que funcione efetivamente como uma ferramenta de gestão para a condução dos proje-

tos de ISP, exige recursos e *expertise* de que na grande maioria das vezes essas organizações não dispõem. A relação custo da avaliação/valor total do projeto tende a ser desproporcionalmente elevada. Desse modo, inviabiliza-se uma investida maior da organização para montar um sistema de indicadores válido, confiável e útil.

Nos últimos dez anos, nos Estados Unidos e no Reino Unido, o que se observa é que vêm crescendo iniciativas e sistemas de medição compartilhada do ISP (conhecidos como *off-the-shelf tools* e *shared measurement*). Organizações que trabalham questões sociais similares se juntam para desenvolver um entendimento comum sobre o que é importante medir e para implementar as ferramentas necessárias (indicadores, tabelas analíticas, os instrumentos de pesquisa etc.) e disponibilizá-las na *web* para serem compartilhadas por todas as organizações participantes do sistema. Com isso, ganham tanto as organizações investidoras como as executoras: custos menores na coleta e análise dos dados, indicadores de qualidade, relatórios com credibilidade e maior troca e aprendizagem entre as organizações.

No âmbito do programa da POS (Parceria com Organizações Sociais) da FDC (Fundação Dom Cabral) começaremos a testar essa ideia. Tendo por base as monitorias de projetos sociais ali realizadas, vamos estruturar, em caráter embrionário, um cardápio de indicadores a serem compartilhados entre as organizações que atuam em áreas semelhantes.



INVESTIMENTO SOCIAL COM BASE EM RESULTADOS E A CONTRIBUIÇÃO DA FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL

O ingresso em um programa de educação integral desenvolvido em Belo Horizonte possibilitou que alunos do 4º ao 9º ano do Ensino Fundamental melhorassem significativamente suas notas em português e matemática e adquirissem hábitos que favorecem o aprendizado, tais como ler jornais e revistas, usar a internet, exercer atividades culturais e fazer lição de casa. Já os participantes do Jovens Urbanos, um programa educativo e de inclusão desen-

volvido na periferia da capital paulista, aumentaram sua renda e empregabilidade a partir dos conhecimentos obtidos com ações que estimulam a capacidade de expressão e a circulação por diversos espaços da cidade. Eles também passaram a ler muito mais desde então.

Os dados sobre ambos os programas foram obtidos a partir do emprego de uma metodologia de avaliação que compara dois grupos, um participante (tratamento) e outro não participante da ação (controle), que estavam em condições muito similares em todos os aspectos no início do projeto. Assim, foi possível verificar se os resultados obtidos devem-se de fato ao investimento social realizado. Essas avaliações permitem também encontrar efeitos que não eram esperados no planejamento.

Informações desse tipo vêm ganhando importância para governos e investidores privados que desejam destinar recursos à área social com transparência e eficácia, tomar decisões assertivas e aprimorar a gestão de projetos e programas voltados à melhoria das condições de vida da população. Para chegar a elas, torna-se cada vez mais oportuno realizar a avaliação de impacto social e calcular o retorno econômico da ação para a sociedade. Essa metodologia responde a duas perguntas-

Antonio Matias é vice-presidente da Fundação Itaú Social e membro do Conselho de Governança do Todos pela Educação. Este texto foi adaptado de um artigo publicado originalmente no jornal O Estado de S. Paulo, 8/11/2012, p. A2, seção "Espaço Aberto".

-chave: o programa ou projeto social conseguiu cumprir seu objetivo? Qual é o custo-benefício da ação, considerando o investimento necessário e o retorno para a sociedade?

AVALIAÇÃO PARA APRIMORAR O INVESTIMENTO

A Fundação Itaú Social, braço do investimento social do Itaú, tem como atividades centrais a formulação, a implantação e a disseminação de metodologias voltadas à melhoria de políticas públicas na área educacional e à avaliação econômica de projetos sociais. Sua atuação acontece em todo o território brasileiro, em parceria com governos, setor privado e organizações da sociedade civil, e orienta-se pelo foco em resultados, buscando uma contribuição efetiva para a transformação social. Acreditamos que a avaliação é um instrumento fundamental para qualificar e aprimorar o investimento social realizado pelas organizações privadas e também pelos governos.

De acordo com a Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), o Brasil investe hoje quase 25% do PIB em políticas sociais. Importante considerar que o país vive uma transição, saindo do patamar de 18%, que é o padrão de investimento social de nações de renda média, rumo aos 33% ou mais, média das nações mais desenvolvidas. Assim, a tendência é que a sociedade brasileira exija cada vez mais transparência e qualidade no gasto dos recursos públicos. Para isso a avaliação do retorno econômico dos investimentos é imprescindível.

Outro fator relevante quando se trata de políticas públicas é que os programas sociais em curso são bastante recentes e requerem tempo para a sua maturação. Os investimentos são operados em estruturas de colaboração das esferas municipal, estadual e federal, para atender a realidades distintas e heterogêneas, que dificultam de fato uma padronização. Nesse contexto, é ainda mais importante desenvolver ferramentas de monitoramento e de mensuração de resultados, que possibilitem aprimorar as ações.

Dados do Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), rede que congrega os maiores investidores sociais privados do Brasil, indicam que em 2010 foram investidos R\$ 2 bilhões por seus associados na área social. Em um cenário de grandes desigualdades e recursos escassos como o do Brasil, não basta destinar investimentos para a inclusão social. É preciso garantir que sua utilização seja eficaz.

A avaliação econômica de projetos sociais pode contribuir, nessa perspectiva, para aprimorar a gestão dos investimentos públicos e privados na área social, pois possibilita verificar a efetividade das iniciativas e conhecer detalhadamente as mudanças ocorridas no processo. Podemos tomar como exemplo o investimento previsto pelo governo federal no programa Brasil Carinhoso, que deverá consumir R\$ 10 bilhões entre 2012 e 2014. O uso dessa metodologia de avaliação poderia ajudar os gestores a refletir sobre as escolhas feitas na implementação da política e verificar, por meio da avaliação, se os objetivos realmente estão sendo atingidos, no médio e longo prazos.

Uma pesquisa realizada pela Fundação Itaú Social, em parceria com o Instituto Fonte e o Ibope Inteligência, em 2010, mostrou que 91% das organizações sociais consultadas em todo

o país afirmavam já ter realizado avaliação de algum programa ou projeto nos últimos cinco anos. Na amostra, 26% consideravam a avaliação uma ferramenta estratégica e 33%, apenas instrumento de promoção. Contudo, infelizmente, uma parcela que soma 41% do grupo via a avaliação como desperdício de tempo e de recursos ou como atividade burocrática.

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

Os dados revelam que, embora nos últimos anos seja crescente a conscientização sobre a importância da avaliação de projetos e programas sociais, seu uso ainda permanece um grande desafio. A prática é muitas vezes impossibilitada pela carência de profissionais especializados e pelo desconhecimento de metodologias e ferramentas adequadas. Ou seja, mais importante do que advogar pela necessidade de avaliar é criar as condições para que as avaliações sejam usadas como instrumento da gestão dos projetos sociais.

Por isso, desenvolvemos um Programa de Avaliação Econômica de Projetos Sociais que dissemina, por meio de cursos, seminários e avaliações, a metodologia de avaliação de impacto e cálculo do retorno econômico. Assim, trabalhamos também pela ampliação da prática de avaliação econômica no campo social. Contribuímos para o fortalecimento dessa área porque acreditamos na importância de entender cada vez mais a prática da avaliação no país. Nesse contexto, realizamos pesquisas sobre o campo da avaliação de projetos sociais no Brasil, organizamos diálogos para discussão do tema e produzimos conhecimentos sobre a realidade da avaliação no campo social que podem contribuir com a melhoria dos projetos, potencializando o papel da avaliação.

A ampliação das parcerias público-privadas no país implica a necessidade de avaliar o impacto e o custo-benefício dos programas sociais. Uma vez que os investidores sociais privados têm condições de experimentar novas tecnologias e aprimorá-las antes que sejam disseminadas em caráter amplo e universal, apoiando o poder público na implementação de inovações, é primordial disseminar práticas avaliativas que possibilitam verificar com objetividade os resultados de cada investimento realizado, para garantir o melhor retorno possível para a sociedade.



DESAFIOS DA GOVERNANÇA EM INSTITUTOS E FUNDAÇÕES

Em 2010, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife) publicou a *Visão Gife 2000*, relatório em que idealizava o Investimento Social Privado em 2020 da seguinte forma: “Um setor [...] relevante e legítimo, abrangendo diversos temas, regiões e públicos, formado por um conjunto sustentável e diversificado de investidores”.

Na perspectiva do Gife, associação que congrega os maiores investidores sociais privados brasileiros, o caminho para potencializar o impacto do investimento social no desenvolvimento do país perpassa três eixos: (i) relevância e legitimidade, (ii) abrangência e (iii) diversidade de investidores.

No âmbito da relevância e legitimidade, a visão é a de que:

“É fundamental para a atuação dos investidores sociais privados que suas ações tenham legitimidade social, que não estejam dissociadas das demandas efetivas da sociedade e sejam reconhecidas como relevantes pelos diversos públicos envolvidos e pela sociedade em geral.”

Está colocado, portanto, o desafio de fortalecer a governança entre institutos e fundações. Este texto procura elencar alguns dilemas que podem se interpor neste caminho e explorar formas de lidar com eles.

O QUE É GOVERNANÇA?

Hoje existem muitas maneiras de influenciar um governo, uma empresa e uma organização da sociedade civil: nunca houve tantas formas e canais para que se opine e se interfira no andamento de um projeto, programa ou instituição, de uma simples postagem no Twitter até a participação direta em conselhos.

Antonio Luiz de Paula e Silva
é facilitador e associado do
Instituto Fonte.

Muitas pessoas, se não encontram canais preexistentes para isso, fazem de tudo para abri-los, indicando que a relação entre essas instituições e os interessados na sua existência está se transformando: os indivíduos não se satisfazem mais com favores de um patrono ou daqueles a quem delegaram poder – eles buscam, de diferentes maneiras, interagir, interferir, intervir, influir nos assuntos que os interessam. Inúmeras pessoas são afetadas direta e indiretamente nesse processo. Na prática, o perfil de uma instituição acaba sendo o resultado da articulação de todas essas influências; a esse fenômeno social, observado em diferentes níveis, dá-se o nome de governança.

QUEM GOVERNA UMA ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL?

Ao formular essa pergunta a um grupo de pessoas, é possível receber respostas diferentes: “o conselho”, “a diretoria”, “a sociedade”, “a assembleia”, “os associados”, “o presidente”, “a empresa”, “todos” etc. Muitas vezes, os conceitos de governança e de governo são confundidos; o mesmo costuma acontecer com os termos “liderança” e “líder”. Liderança é um fenômeno que implica uma relação entre líder(es) e liderado(s): líder e liderado se inserem no fenômeno liderança. Dirigentes e interessados se inserem no fenômeno governança.

É possível atribuir a certo grupo (o conselho, por exemplo) a responsabilidade por governar uma organização da sociedade civil, como um instituto ou fundação, mas não se pode dizer que a governança de tal organização envolva somente este grupo – esse papel não é exercido isoladamente. Todo grupo dirigente de uma organização da sociedade civil é constantemente informado, pressionado, demandado, criticado, ignorado, cobrado, bajulado, responsabilizado, encorajado, influenciado por outros indivíduos e grupos no exercício do seu papel.

Governar é função, conselho é estrutura, governança é processo. Nenhum grupo dirigente governa sozinho, nem mesmo um conselho de administração, embora possa ocupar um lugar primordial no processo de governança. É fácil perceber a distância entre uma decisão tomada e uma decisão executada: o resultado de uma decisão tomada depende não só da qualidade da proposta, mas também do processo decisório e das relações entre as pessoas que participaram desse processo. Nos dias de hoje, *quem decide* e *como decide* são aspectos tão ou mais importantes quanto *o que* se decide.

No processo de governança, uma série de *interesses*, dos mais diversos grupos, internos e externos à organização, está em jogo. Uma instituição que deseja facilitar a inserção de jovens no mercado do trabalho tem de levar em conta pelo menos os interesses desses jovens, bem como o das suas famílias e amigos, das suas escolas e educadores e, obviamente, dos potenciais empregadores, incluindo grupos potencialmente exploradores, como traficantes de drogas, por exemplo. Empregadores, jovens, famílias, amigos, traficantes e educadores influenciam – e muito – aquilo que a instituição é capaz de fazer em determinado contexto. O que pode acontecer se um desses interessados for esquecido ou negligenciado?

Como os interesses dos diversos grupos de interessados em uma organização da sociedade civil mudam com o tempo e com suas múltiplas interações, esse processo se torna extremamente dinâmico e complexo. Na prática, manter-se a par do que se passa com

cada um dos diferentes interessados é quase impossível, embora o esforço para isso deva ser permanente, sob pena de a organização ser surpreendida por um movimento capaz de imobilizar sua operação.

Movimento e tensão tendem a estar profundamente relacionados: no processo de governança de uma organização da sociedade civil existe, portanto, uma tensão permanente, arquetípica, entre “centro” e “periferia”, que será tanto mais forte ou fraca dependendo das divergências e convergências dos interesses dos diferentes grupos, da capacidade de diálogo entre os interessados, do momento histórico em que se vive – enfim, daquilo que determina o que é considerado “central” e “periférico” a cada momento.

No processo de governança, em que a participação se dá direta e indiretamente, a distribuição de poder tende a ser desigual, com vários grupos ocupando diferentes posições nas relações entre si e com a organização. Essas posições lhes conferem distintos graus de *responsabilidade, autoridade e influência*. Um grupo que ocupa a diretoria em uma fundação educacional, por exemplo, tem poder e responsabilidades distintas de grupos de pais e educadores. O exercício prático dessas responsabilidades faz parte da dinâmica da governança e deve evoluir com ela.

A decisão de definir um grupo como interessado é discricionária, isto é, no sistema de relações que compõe a governança de uma associação, instituto ou fundação, *o limite é arbitrário*: ele depende de quem está observando. Considerar que uma empresa de cigarros faz parte do grupo de interessados de um hospital para pessoas com câncer, por exemplo, é uma escolha e um reconhecimento. Esse tipo de escolha é feito todos os dias, consciente ou inconscientemente, e reflete como aqueles que estão no “centro” tratam aqueles que estão na “periferia”. Todas as organizações recebem demandas de interessados e a forma como essas demandas são tratadas reflete a concepção que se tem dos demandantes: são ou não tratados como interessados? Essas escolhas têm consequências, em curto e longo prazo, devendo ser revistas de tempo em tempo.

Sob uma perspectiva ampla de tempo, é esse processo contínuo de ação e interação entre múltiplos interessados, internos e externos, em diferentes posições de poder e responsabilidade, que determina o que uma organização faz, seu papel no mundo e seus propósitos. Um instituto doador, ao divulgar sua linha programática, influencia o desenho dos projetos de várias organizações que almejam aquele recurso; ao mesmo tempo, possivelmente o lançamento dessa linha programática é fruto da experiência prática com uma série de outras instituições.

Todo grupo dirigente de uma fundação ou instituto precisa estar atento ao processo de governança em que está inserido, pelas consequências que isso traz para a sua sustentabilidade. Aqueles que estão em posições “centrais” são guardiães de uma série de expectativas e interesses dos mais diversos tipos e fontes e, dependendo da maneira como encaram esse processo, podem facilitar ou não a expressão de todo o potencial que existe numa organização dessa natureza.

O principal desafio no processo de governança é, portanto, orquestrar todos esses interesses, articulações e esforços de tal forma que todo o potencial da instituição e do conjunto de interessados possa ser aproveitado para o benefício público, para o desenvolvimento da sociedade.

PERCEBER IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Institutos e fundações que fazem Investimento Social Privado podem cair na tentação de dar pouca atenção à sua governança, seja porque possuem todos os recursos de que precisam para sua operação, seja porque acreditam que quem dá os recursos é quem os governa. Em ambos os casos, independência e autonomia se confundem, em uma situação que pode representar um risco no longo prazo. Cada organização deve construir e revisitar os seus conceitos de tempo em tempo, mas aqui se admite que independência é ter a capacidade de pagar as próprias contas e autonomia é ser capaz de escolher em que aplicar o seu capital livremente.

Autonomia ou subordinação?

Muitos institutos que fazem investimento social, especialmente os empresariais, enfrentam o dilema da autonomia *versus* subordinação. Devem ter autonomia para direcionar seus investimentos ou devem permanecer vinculados à estratégia da empresa? Há aqueles que são estabelecidos de maneira totalmente desvinculada do negócio e há também aqueles que permanecem inteiramente integrados ao corporativo, assumindo o mesmo sobrenome, inclusive, da empresa. Um desenho ou outro representa a influência que determinados grupos interessados têm ou tiveram: no primeiro caso, talvez o interesse de uma família ou acionista prepondere, enquanto no segundo caso mais força ganhou a alta gestão da empresa. A dinâmica da governança sempre será reflexo do peso dado a determinados interesses.

Dependência ou independência?

Algumas organizações de Investimento Social Privado se mantêm com recursos repassados anualmente por uma “mantenedora”, muitas vezes uma empresa ou família, que define um montante a ser aplicado. Outras se mantêm com recursos próprios, frutos dos rendimentos de um fundo patrimonial ou dos dividendos de um conjunto de ações de uma empresa. Em ambas as situações, fica bem claro quem é o dono do capital, mas quem é dono da organização de Investimento Social Privado vai depender muito da dinâmica de governança estabelecida, expressão dos interesses e padrões mentais dominantes.

Gestão ou articulação?

Muitos investidores sociais privados têm forte convicção a respeito de princípios, conceitos e valores, expressos em ideários e estratégias programáticas bem articuladas e amadurecidas ao longo dos anos, e preferem fazer a gestão do seu investimento social de dentro para fora, isto é, pautando em vez de serem pautados, definindo padrões para serem seguidos (há diversas instituições que querem “ser referência”, inclusive). Outros investidores sociais, por outro lado, partem do princípio de que para fazer diferença em contexto social tão desafiador devem se manter flexíveis e permeáveis a novos modos de atuar e à influência de outras organizações e grupos que podem saber mais a respeito de uma situação, optando por um caminho de articulação, em modelo de gestão de fora para dentro. Em ambos os casos fica evidenciado como governança e estratégia podem estar intimamente relacionados.

Diferenciação ou integração?

A dinâmica da governança de uma organização de Investimento Social Privado pode levá-la a ter de escolher entre elementos diferenciadores e integradores: de um lado, assumir uma identidade forte, com alto potencial de diferenciação em ambiente competitivo, favorecendo sua identificação como um ente específico – é o caso de algumas fundações e institutos corporativos que põem uma marca como ponto de partida do seu posicionamento. De outro lado, definir-se a partir de algumas necessidades específicas, identificadas e revistas a partir de uma leitura abrangente do contexto social, escolhendo seus propósitos após intensa reflexão sobre o que é uma mudança social necessária e o que é preciso fazer para complementar e potencializar a atuação de outros com fins semelhantes – como fazem muitas fundações e institutos que preferem se organizar a partir de uma causa. Mais uma vez, a hierarquia de interesses determinada no processo de governança é que tende a gerar a definição do adequado equilíbrio entre os dois polos.

Em todas as situações descritas pode-se perceber que os objetivos, a estratégia e o *modus operandi* de uma associação, instituto ou fundação são e continuarão sendo determinados em grande parte pela articulação dos interesses em torno da sua existência. Esses elementos denotam o vínculo que cada organização tem com cada um dos interessados que participam diretamente da sua governança – o lado inverso da moeda da legitimidade. A consciência mais profunda da governança possibilita que cada instituto ou fundação verifique, por si só, o quanto efetivamente pode ser considerada “da sociedade civil” (ou para-estatal ou paraempresarial) e recriar-se à medida que se fizer necessário.

A CAMINHO DE UMA GOVERNANÇA MAIS MADURA

Ao redor de toda associação, instituto ou fundação existe uma comunidade composta de diferentes grupos interessados: colaboradores, clientes, apoiadores, opositores, diretores, parceiros, voluntários, divulgadores, reguladores etc. Essa comunidade é uma pequena sociedade e tende a ser um espelho da sociedade maior. Quais as características da governança nessa comunidade mais ou menos definida? Em que medida é democrática, autocrática, oligárquica, participativa, inclusiva, potencializadora ou limitadora? Quais espaços e mecanismos existem para dar voz àqueles que a compõem? Como e por quem são analisados os problemas e as oportunidades? Como são conduzidos os processos decisórios a respeito de objetivos e prioridades? O que é que pode e precisa amadurecer na governança dessa comunidade?

É bom imaginar que, se a governança amadurece nessa pequena sociedade, pode amadurecer também a governança da sociedade maior e, ao mesmo tempo, perceber que, se isso não ocorre, o resultado será a manutenção de um *status quo* e de modelos de governança dominantes até o momento.

Organizações que fazem Investimento Social Privado têm uma oportunidade ímpar de contribuir para o desenvolvimento da governança da sociedade, portanto. Um conjunto de organizações que trabalha diligentemente a sua governança de maneira madura, avançada, transformadora, criativa e inclusiva estará, sem dúvida alguma, construindo

uma sociedade nos mesmos moldes – ao mesmo tempo em que aprende a fazer isso. Fundações, institutos e associações, por serem detentores de capital para doação e investimento social, representam espaços privilegiados para a inovação e a experimentação de novos modos de vida em sociedade.

O PAPEL ESPECIAL DOS CONSELHOS

Sob a perspectiva construída até aqui, torna-se importante que o principal grupo dirigente de uma organização da sociedade civil se pergunte de vez em quando: Quem zela pelo processo de governança da instituição? Quais papéis podem ser mais bem desempenhados diante dessa responsabilidade? Que competências é preciso desenvolver para isso? Não raro, dirigentes de associações, institutos e fundações têm uma visão limitada do papel de um conselho, por exemplo, diante dos desafios da governança.

O grupo dirigente voluntário nessas organizações – geralmente um conselho – pode e deve ter um lugar especial, pois está posicionado, *simbolicamente*, tanto dentro como fora da organização. Ser dirigente de uma organização da sociedade civil implica assumir uma responsabilidade formal dentro da organização; ser voluntário indica que há menos interesses próprios em jogo e que se está mais disponível para considerar interesses de terceiros e da sociedade como um todo. Esse lugar, no entanto, tem de ser conquistado, construído; ele não se dá naturalmente, mesmo que se reúnam pessoas extraordinárias.

No processo de governança, da maneira descrita até aqui, é fundamental a habilidade para lidar de forma colegiada com questões complexas, decisões estratégicas e dilemas políticos envolvendo múltiplos interessados. Não é incomum encontrar conselhos em organizações que fazem Investimento Social Privado exercendo apenas uma função fiduciária ou estratégica, dando pouco espaço para a conversa a respeito do processo de governança da instituição. Nesses casos, a governança pode acabar se reduzindo a uma simples luta pelo exercício da influência, sem nenhuma orquestração. Orquestrar eleva a governança a uma dinâmica de liderança de alto nível e requer competências especiais de um conselho.

É interessante notar que o conselho de uma organização da sociedade civil tem outro caráter muito especial: ele pode refletir a dinâmica da comunidade ao redor da instituição e mesmo a sociedade maior. Considerem-se, por exemplo, duas variáveis: diversidade e representatividade. Em que medida a diversidade do conselho reflete a articulação dos vários interesses na governança da instituição? Quais interesses estão sendo considerados simbolicamente e quais não estão? Que grupos estão efetivamente tendo alguma voz e poder? Por quê? Há quanto tempo? Quais as implicações até o momento? Quais implicações pode haver em longo prazo? Embora pareçam perguntas com pouca relevância, é possível notar que em muitos conselhos de institutos e fundações a principal voz ainda é dada aos fundadores, havendo pouco espaço para considerações e pontos de vista independentes.

Construir conselhos mais maduros é, por conseguinte, também uma oportunidade de fortalecer a governança na sociedade como um todo – um desafio com muitas frustrações pelo caminho, sem dúvida, pela cultura estabelecida no país de delegar poder a

presidentes e chefes executivos em vez de a grupos dirigentes colegiados. Todavia, com uma educação de conselheiros atuais e potenciais, focada tanto em conteúdo como em processo, a dinâmica de conselhos, da governança de organizações da sociedade civil e da sociedade como um todo terá muito a ganhar.

FAZENDO A VISÃO SE REALIZAR

Para que as ações dos investidores sociais “tenham legitimidade social, que não estejam dissociadas das demandas efetivas da sociedade e sejam reconhecidas como relevantes pelos diversos públicos envolvidos e pela sociedade em geral” (*Visão Gife 2000*), é fundamental, portanto, que os institutos e fundações olhem de maneira profissional para a sua governança, respondendo com qualidade e revisitando regularmente às seguintes perguntas:

- O que caracteriza a governança da instituição?
- Quem são os principais interessados na sua existência? Quais são seus interesses?
- Que imagem os interessados têm da instituição? Por quê?
- Como é e como deve ser a relação entre a instituição e esses interessados?
- Como a instituição incorpora a influência desses diversos grupos? Por quê?
- Quem deve zelar pela governança da instituição?
- O que precisa evoluir? Qual o caminho para isso?

Cada instituição poderá então avaliar perante quem tem legitimidade e para quem tem relevância, tornando-se mais capaz de influir sobre o desenvolvimento da sociedade também na dimensão da sua governança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHAIT, R.P.; HOLLAND, T.P. & TAYLOR, B.E. “The Effective Board of Trustees”. Estados Unidos: Oryx Press, 1993.
- CHAIT, R.P.; RYAN, W.P. & TAYLOR, B.E. *Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards*. Estados Unidos, John Wiley & Sons, 2005.
- CHAO, G. “The Road Less Travelled: Establishing the Link Between Nonprofit Governance and Democracy”. Estados Unidos: *The Nonprofit Quarterly*, 2012.
- MINDLIN, S.M. “A governança de fundações e institutos empresariais: um estudo exploratório”. Tese de doutorado. São Paulo, 2009.
- PINHO, J.A.G.; SACRAMENTO, A.R.S. “Accountability: já podemos traduzi-la para o português?”. Rio de Janeiro, *Revista de Administração Pública*, 2009.
- RENZ, D.O. “Reframing Governance”. Disponível em: <http://www.nonprofitquarterly.com>, 2013.
- SILVA, A.L.P. *Governança institucional: um estudo do papel e da operação de conselhos de organizações da sociedade civil que trabalham com crianças e adolescentes*. Dissertação de mestrado. São Paulo, 2001.
- WHEATLEY, M.; FRIEZE, D. “Using Emergence to Take Social Innovation to Scale”. Estados Unidos: The Berkana Institute, 2006.





SOBRE O INSTITUTO SABIN

Contar a história do Instituto Sabin é recuperar a história da criação do Laboratório Sabin. A empresa nasceu do sonho de duas bioquímicas, Janete Ribeiro Vaz e Sandra Soares Costa. Foi em uma tarde de sábado de 1984 que a jornada começou. Motivadas pelo sonho de ter o próprio negócio, as duas amigas, uma goiana e outra mineira, percorreram Brasília em busca do lugar ideal para erguer a primeira unidade da empresa. As duas haviam se conhecido naquela cidade, em 1980, quando trabalharam juntas no Laboratório Planalto. A peregrinação conduziu-as a uma sala no Edifício de Clínicas, na Asa Norte, onde fundaram o Laboratório Sabin. Apesar das dificuldades, as sócias não se deixaram abater. Com apenas uma secretária e uma coletora, arregaçaram as mangas e deram início à construção de uma base sólida de muito trabalho e valores, que mais à frente se refletiria em suas conquistas e realizações.

Sempre muito apegadas à família, as empresárias fizeram questão de implantar princípios familiares em todas as atividades que envolvem o Laboratório: “Sempre priorizamos a família, mesmo no trabalho. Carregamos os valores dos nossos pais, que nos ensinaram os princípios da ética, honestidade, integridade e bom-senso. E passamos esses ensinamentos para os nossos filhos”. Assim, os princípios éticos e de cuidado com as pessoas que estão no DNA das fundadoras do Sabin nortearam a criação e o crescimento da empresa. Esses valores sustentam o modo como competem no mercado e também preparam a visão para estratégias futuras. A convicção religiosa e a crença em Deus igualmente foi um pilar extremamente relevante para inspirar a liderança das duas sócias nessa empreitada.

Com o passar dos anos, Janete e Sandra passaram a investir de forma mais estruturada em tecnologia, inovação e programas de sustentabilidade e responsabilidade social. Tudo isso proporcionou mais agilidade no processo analítico dos exames e mais qualidade às rotinas do laboratório, e resultou em melhorias na qualidade de vida das comunidades carentes.

TRABALHO, ESFORÇO E DEDICAÇÃO

Empreender, criar, construir e manter uma empresa é um trabalho que demanda tempo, dedicação e esforço – algo muito mais extenso que a jornada de oito horas por dia, cinco dias por semana. Ainda assim, as sócias orgulham-se dos desafios que enfrentaram. Na verdade, elas entendem que esse trabalho teve um papel fundamental na vida de ambas e da empresa. “As dificuldades nos deram mais força para vencer e nos tornaram profissionais que somos hoje. Acreditamos no que fazemos, acreditamos nas pessoas e no desempenho delas”, afirmam.

O sucesso trazido por tanto esforço e dedicação é facilmente percebido. Passados quase trinta anos, o Sabin é o maior laboratório de análises clínicas do Centro-Oeste. Já está presente em seis estados brasileiros além do Distrito Federal. “Deixamos nossa marca na história do empreendedorismo na Capital Federal. Além disso, sempre nos preocupamos em adotar uma cultura ética e de respeito às pessoas. Isso fez toda a diferença”, relata Sandra Soares Costa, que sempre teve o marido e a família ao seu lado nos momentos mais difíceis e de tomadas de decisão.

Em sua trajetória, o Sabin sempre praticou ações internas e externas voltadas ao cuidado com as pessoas e com a comunidade; assim, foi desde o início trilhando o caminho da responsabilidade social e ambiental, ainda que nos anos 1980 esse conceito não estivesse estabelecido e consolidado, e ações tenham se dado intuitivamente. Em meados da década de 1990, a empresa se deu conta de que a área da responsabilidade social e ambiental vinha se consolidando no Brasil e que era necessário estruturá-la melhor internamente.

Esses foram os primórdios da concepção e da criação do Instituto Sabin. É necessário registrar o esforço, a dedicação e o engajamento da ex-gestora Esmeralda Fernandes, cuja atuação profissional e militância no campo social foram fundamentais para a estruturação do Instituto Sabin, ainda no início dos anos 2000, quando se começou a amadurecer a ideia de criar um instituto, o que só ocorreria formalmente em 2005. A sensibilidade social de Esmeralda e sua persistência foram fatores-chave nesse processo.

Essa confluência favorável, aliada à experiência anterior de suas fundadoras em ações sociais voltadas ao atendimento de pessoas e de creches, contribuiu sobremaneira para fortalecer a ideia de criar um instituto com foco no campo social. As fundadoras do Laboratório Sabin sempre carregaram o sonho de criar uma creche para que seus colaboradores pudessem deixar os filhos enquanto se dedicavam à empresa. Ainda que fosse uma ideia muito interessante e reveladora da preocupação vinda no DNA das fundadoras, o tempo foi mostrando que sua viabilidade era um grande desafio. Além da questão logística para os funcionários, a complexidade de fundar e manter uma creche se apresentou rapidamente como um desafio em si.

Por estímulo de amigos que praticavam ações sociais a partir de seus círculos religiosos, surgiu, no final dos anos 1999, a possibilidade de engajamento em creches e projetos sociais voltados ao atendimento de crianças e adolescentes, por meio do contato com a Promovida – Ação Social Nossa Senhora do Perpétuo Socorro, entidade social localizada em São Sebastião, cidade-satélite de Brasília.

Por meio desse contato, as fundadoras identificaram uma incrível oportunidade. Em vez de criar e gerir sua própria creche, o Sabin poderia estabelecer parceria com creches já existentes, beneficiando muito mais crianças e famílias. Essa percepção deu o *start* para a concepção do primeiro projeto social do Laboratório Sabin, o “Criança e Saúde”. Após alguns anos de atendimento a creches, o Sabin identificou, a partir da realização de exames laboratoriais nas crianças, inúmeros casos de verminoses e de anemias. Essa constatação teve diversos desdobramentos junto ao governo local, e pressionou-o a realizar melhorias nas condições de saúde das comunidades.

Nesse período, início da década de 2000, os índices de verminoses nas crianças atendidas pelo projeto eram altíssimos (na casa dos 90%), realidade que provocou grande repercussão na cidade. O então Secretário de Saúde do Distrito Federal chegou a discutir com as fundadoras do Sabin por considerar inoportuno o trabalho social realizado em determinada comunidade (Varjão), pois este expunha as inúmeras deficiências do poder público local na promoção da saúde da localidade. O episódio resultou na criação de posto de saúde da comunidade, estabelecendo uma diretriz que pauta a atuação do Instituto Sabin até hoje: a parceria no campo das políticas públicas.

O projeto Criança e Saúde, estruturado em 1999, protagonizou histórias muito interessantes de engajamento de colaboradores para o trabalho voluntário e de embates institucionais com o poder público local com vistas à melhoria de condições sociais e de saúde de cidades-satélites de Brasília. É o projeto mais antigo do Instituto Sabin e permanece até hoje como um de seus focos de atuação prioritários. Já impactou diretamente mais de 10 mil crianças em cerca de trinta creches e entidades sociais do DF e entorno.

A partir do início dos anos 2000 percebeu-se que era necessário criar um setor que coordenasse tais esforços. Após análises e estudos internos, e graças à dedicação de Esmeralda Fernandes, as fundadoras do Sabin concordaram com a nova empreitada. Criou-se então o Instituto Sabin, entidade sem fins lucrativos e qualificada como *Oscip* desde seu início, em 2005. Passados quase uma década, o Sabin já acumula uma longa história de investimento social e de responsabilidade social.

Paradoxalmente, Brasília ainda hoje engatinha no campo da responsabilidade social. Falar de investimento social gera baixa ressonância junto ao setor privado local. Se a cidade ainda é reconhecida como o paraíso dos concursos e sua economia ainda depende majoritariamente do poder público, o crescimento recente do setor privado sinaliza para

um horizonte de mudanças e oportunidades. Lamentavelmente, esse mesmo setor privado tem emergido sem demonstrar sintonia com os conceitos da responsabilidade social e do investimento social. Isso reforça ainda mais o pioneirismo do Laboratório Sabin; espera-se que outras empresas da capital sejam inspiradas por essa trajetória: se uma empresa local conseguiu prosperar, conquistar respeito e admiração e expandir-se para outros estados brasileiros conciliando seu negócio a questões sociais e ambientais, por que outras empresas de Brasília não poderiam seguir também essa trilha?

De todo modo, a história do Sabin à luz da sua preocupação com a questão social nos mostra que não só é possível conciliar crescimento econômico com desenvolvimento social e práticas ambientais como essa atitude é promissora para os negócios. Se a variável econômico-financeira ainda é a que determina as decisões no mundo atual, o percurso do Laboratório Sabin revela que ela só se sustenta com a dedicação ao cliente, aos colaboradores e à comunidade, os verdadeiros motores de uma trajetória de sucesso.

INSTITUTO SABIN

Embaixadoras | SANDRA SOARES COSTA e JANETE RIBEIRO VAZ

Presidente | JULIANA ALCÂNTARA RIBEIRO BARBIERI

Vice-Presidente | GUILHERME COSTA

Diretor Administrativo | RAFAEL MENDES RIBEIRO VAZ

Diretor Executivo | ANTÔNIO LEITÃO TORRES DE ARAÚJO

Conselho Fiscal | CHANDA MOTA, JOSÉ MÁRCIO FILHO e RAQUEL VAZ

Comitê de Gestão | VANUZA SÁ, MARLY VIDAL e LÍDIA ABDALA

Gerência Executiva | FÁBIO DEBONI

Orientadora Projeto Pescar | EDIALEDA BERGMANN

Equipe Técnica | KARINA ANTÔNIO DE SOUSA, RODRIGO MARTINS FERREIRA e PAULA FRANÇA

INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO NO BRASIL

Tendências, desafios e potencialidades

Organização | FÁBIO DEBONI

Coordenação editorial e edição | MARCELO DELDUQUE

Projeto gráfico | MARIANA BERND

Edição de texto | LAURA AGUIAR

Revisão | LAURA FOLGUEIRA e BEATRIZ MOREIRA

Fotografias | MARCELO DELDUQUE e MARIANA BERND

Impressão | GRÁFICA CORONÁRIO

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Investimento social privado no Brasil:
tendências, desafios e potencialidades /
organização Fábio Deboni. -- 1. ed. -- Brasília, DF : Instituto Sabin, 2013.

Vários autores.
ISBN 978-85-67209-00-5

1. Grupo de Institutos, Fundações e Empresas 2. Investimento social privado
3. Responsabilidade social 4. Sustentabilidade 5. Terceiro setor
I. Deboni, Fábio.

13-09641

CDD-361.760981

Índices para catálogo sistemático:

1. Brasil : Investimento social privado, sustentabilidade e responsabilidade social:
Cases, tendências e debates : Bem-estar social 361.760981



REALIZAÇÃO

institutosabin
Um presente responsável.
um futuro sustentável.

PARCEIROS



Instituto Sabin

tel. (61) 3327.1259

www.institutosabin.org.br | instituto@institutosabin.org.br



instituto sabin
Um presente responsável,
um futuro sustentável.

PARCEIROS

BENFEITORIA
FUNDAÇÃO ABRINQ
FUNDAÇÃO AMAZONAS SUSTENTÁVEL
FUNDAÇÃO DOM CABRAL
FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL
GIFE
IDEIA SUSTENTÁVEL
INSTITUTO C&A
INSTITUTO CAMARGO CORRÊA
INSTITUTO FONTE
MARKET ANALYSIS
PÁGINA22
SZAZI BECHARA ADVOGADOS
UNICEF
VOX CAPITAL