

REFLEXÕES
CONTEMPORÂNEAS
SOBRE
INVESTIMENTO
SOCIAL PRIVADO

FÁBIO DEBONI

REFLEXÕES
CONTEMPORÂNEAS
SOBRE
INVESTIMENTO
SOCIAL PRIVADO

FÁBIO DEBONI



Temos presenciado cada vez mais no ambiente de negócios a crescente expectativa do mercado e da sociedade a respeito do papel socioambiental das empresas. Como consumidores e cidadãos vivenciamos um momento de transição em nosso modo de viver e de nos relacionar com a natureza e em sociedade.

É nesse sentido que o Grupo Sabin vem trilhando sua trajetória de mais de três décadas de atuação na área de saúde, na qual partimos de uma única unidade de análises clínicas em Brasília, chegando hoje a mais de 220 unidades em onze estados brasileiros. Temos muito orgulho desta caminhada de superação, ousadia e inovação, sempre de maneira ética e com respeito a todos os *stakeholders*.

Nos últimos anos colocamos em marcha um robusto projeto de expansão que vem ampliando a presença do Grupo Sabin pelo país, diversificando nosso portfólio de serviços e tornando nossa operação mais complexa. Temos plena clareza da importância estratégica do Sabin como *player* no campo social, em que ocupa uma posição de liderança.

A cada nova regional em que o Sabin implanta suas atividades, o pilar da responsabilidade socioambiental permanece marcadamente presente. É muito gratificante perceber seu desdobramento em ações concretas entre organizações sociais, comunidades, colaboradores e empreendedores sociais que se engajam conosco.

Este livro é um exemplo disso. Por meio de uma atuação bastante dinâmica, o gestor do Instituto Sabin Fábio Deboni sistematizou de forma muito clara os vários aprendizados que temos adquirido e as reflexões que temos feito internamente a partir de nossa trajetória. Estou convencida de que a aliança entre o mundo dos negócios e o campo social não só veio para ficar como trará muitas transformações em ambos. Ótima notícia para todos nós.

LÍDIA ABDALLA

Presidente Executiva do Grupo Sabin

*Feliz aquele que transfere
o que sabe e aprende o que ensina*

CORA CORALINA

A busca incessante por propósitos tem estimulado as pessoas a se reconectar com seus valores e repensar sua visão de mundo em busca de modelos de vida mais sustentáveis, éticos e, por que não, felizes. A sociedade atual lida com a necessidade de construir relações mais colaborativas e verdadeiras. A poeta Cora Coralina foi, como sempre, muito lúcida ao nos convidar para essa nova perspectiva.

Imbuídos dessas premissas, tivemos a felicidade de iniciar a trajetória do Laboratório Sabin, com nossa primeira unidade, fundada em 1984, em Brasília. Três décadas depois, temos a alegria de seguir à frente do Conselho do Grupo Sabin, agora com uma sólida presença em onze estados brasileiros e com cerca de 4 mil colaboradores. Esse percurso também foi permeado por claro engajamento socioambiental, que se fortaleceu com a criação do Instituto Sabin, em 2005.

Talvez não tivéssemos a real dimensão do que o Instituto se tornaria e que caminhos ele trilharia. Afinal, em nossas vidas lidamos com a incerteza do futuro o tempo todo, mas sempre nos motiva e nos tranquiliza o fato de

construirmos bases sólidas em todas as nossas realizações para que elas frutifiquem e prosperem. Passada pouco mais de uma década de atuação do Instituto Sabin, temos a nova alegria de participar dos seus avanços e conquistas. Em 2013, o Instituto Sabin organizou e publicou seu primeiro livro, intitulado *Investimento Social Privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades*,¹ que reuniu cases de 16 organizações com sólida atuação no campo social. De lá para cá prosseguimos nos engajando e participando de eventos, cursos e redes de aprendizagem, adquirindo novos conhecimentos e sempre atentos às inovações constantes da área social.

Essa jornada resultou nesta nova publicação, fruto do esforço institucional e profissional de toda a equipe do Instituto Sabin, em especial do seu gestor, o autor Fábio Deboni. Com muita satisfação apresentamos este livro,

1. Disponível para download em: <<http://institutosabin.org.br/site/garanta-ja-seu-exemplar/>>.

que sistematiza uma trajetória recente de aprendizagens, contribuindo assim para partilharmos experiências e reflexões com outros institutos, fundações e empresas engajados no campo social.

Que sua leitura traga boas reflexões, inquietações e novos aprendizados, consolidando a convicção de que é possível prosperar economicamente, gerando valor para a sociedade de forma ética, transparente e sustentável.

SANDRA SOARES COSTA

Embaixadora do Instituto Sabin

Presidente do Conselho de Administração do Grupo Sabin

JANETE VAZ

Embaixadora do Instituto Sabin

Vice-presidente do Conselho de Administração do Grupo Sabin



SUMÁRIO

[13] **PREFÁCIO**

[16] **INTRODUÇÃO**

ENCRUZILHADAS

[22] De dentro para dentro: dilemas cotidianos de profissionais que lidam com Investimento Social Privado

[27] O sentido público do Investimento Social Privado

[36] Perspectivas de atuação social na área da saúde

[43] Negócios de Impacto e Investimento Social Privado: reflexões possíveis

PERSPECTIVAS

[51] Recomendações da Força-Tarefa de Finanças Sociais: ponto de partida e não de chegada

[63] Investimento Social Privado e Negócios de Impacto Social: mais perguntas do que respostas

[69] Vamos molhar os pés

[77] Tendências do Investimento Social Privado no Brasil

[90] O futuro das fundações: reflexões sobre hoje, amanhã e depois

APÊNDICE

[109] Tem um bode na sala: filantropia na berlinda

[121] **SOBRE O AUTOR**

PREFÁCIO

*Entra pra ver
Como você deixou o lugar
E o tempo que levou pra arrumar
Aquele gaveta
Entra pra ver
Mas tira o sapato pra entrar
Cuidado que eu mudei de lugar
Algumas certezas*

CÍCERO

trecho da música “Açúcar ou adoçante”

Há algum tempo venho planejando uma publicação autoral sobre Investimento Social Privado (ISP). Já tive a oportunidade de organizar livros e de escrever manuais orientadores, mas um livro de minha autoria, do começo ao fim, era algo que estava entre minhas metas de vida. Acreditava, sobretudo, que minha já longa experiência na área poderia resultar em uma contribuição para profissionais e estudiosos do ISP. Assim, o processo de criação desta obra foi sendo amadurecido passo a passo, a partir de um esforço inicial para organizar todos os textos e artigos que eu já havia escrito e publicado em sites e blogs, seguido de uma releitura atenta de cada um deles e do todo, de modo a encontrar fios condutores e um encadeamento lógico. A etapa seguinte foi a revisão e, quando necessário, a atualização dos textos.

Organizei o livro, em primeiro lugar, de modo que fizesse sentido para mim mesmo, tentando perceber se as questões

que compartilho aqui eram (e ainda são) pertinentes para mim como profissional. Em um segundo momento, segui adiante buscando identificar ressonâncias com colegas de ISP.

Espero que este livro possa auxiliar a todos aqueles que lidam em seu cotidiano com o campo do ISP e suas inúmeras confluências com outras áreas de atuação social, ambiental e de negócio. Trabalhamos com uma área ainda nova, que dispõe de pouca informação sistematizada e disponível; certos temas, embora permeiem nosso cotidiano, ainda não foram abordados nem discutidos de maneira mais formal. O desafio foi, portanto, reunir conversas de cafezinho que contribuam para a atuação dos profissionais do ISP, sem cair num discurso raso e superficial.

Espero que o leitor encontre nestas reflexões sintonia com suas inquietações e seus sonhos, pessoais e profissionais. Dirijo-me a todos que, como eu, acreditam ser possível aliar propósito de vida, sonhos, realização profissional, retorno financeiro e impacto social. Se para muitas pessoas essas questões ainda são incompatíveis (que pena!), para muitas outras (e em número crescente!) elas são o caminho a seguir.

Por fim, devo expressar minha sincera gratidão a Deus, à minha família, aos colegas e dirigentes do Laboratório Sabin e do Instituto Sabin, aos parceiros do Gife (Grupo de Institutos Fundações e Empresas) e aos parceiros de institutos, fundações e organizações sociais. Todos estão intimamente ligados a este livro e ao seu conteúdo, e sem eles eu não lograria êxito nesta empreitada.

FÁBIO DEBONI

INTRODUÇÃO

Foram duas as minhas principais motivações para lançar este livro. De um lado, a carência de publicações sobre Investimento Social Privado (ISP) no Brasil; de outro, a necessidade de organizar os diversos textos e artigos que já havia escrito sobre o assunto e que se encontravam dispersos pela web. Apesar do valioso apoio do Gife, que publicou vários deles em seu site, eles ainda precisavam ser agrupados, compilados e conectados a partir de algumas lógicas.

A escolha dessas lógicas se revelou um processo bem interessante e desafiador. Havia diversos dilemas com os quais me deparava (e ainda me deparo) e que, certamente, também orbitam ao redor de outros profissionais que atuam nesse campo. Foram tais dilemas que me guiaram ao elaborar os artigos que originaram esta publicação. São basicamente cinco grandes questões de fundo, cada qual trazendo consigo outras várias indagações:

- ❖ Sobre o papel do capital filantrópico para além de “pagar a conta”: é possível atuar como parceiro, investidor, aglutinador, “abridor de portas” e agente de transformação social?
- ❖ Sobre os limites dos mecanismos de mercado para enfrentar questões sociais: a emergência dos chamados “negócios de impacto social” e do campo das finanças sociais colocaria em risco a relevância e a presença do capital filantrópico? Qual seria o novo *locus* de atuação da filantropia nessa perspectiva? O campo emergente das finanças sociais vai esvaziar a atuação do ISP?
- ❖ Sobre a relação com mercado, movimentos sociais e políti-

cas públicas: o Investimento Social Privado está preparado para atuar dentro dessa agenda complexa? Tem condições e ferramentas para transitar nessas fronteiras? Está antenado com as novas e dinâmicas configurações da sociedade atual, local e global?

- ❖ Sobre a relevância, impacto e transparência: temos conseguido enfrentar essas questões com a agilidade que o tempo atual requer?
- ❖ Sobre o alinhamento ao negócio:¹ é possível unir propósitos empresariais ao investimento social? Quais as diferentes graduações de alinhamento?

Essas questões têm sido frequentes em conversas, encontros e reuniões de profissionais que atuam no campo do ISP e também têm me feito refletir como profissional.

Visando tornar mais didática a organização do livro, optei por estruturar seu conteúdo em duas partes. A primeira, Encruzilhadas, tem como objetivo oferecer reflexões mais gerais sobre os dilemas e desafios com que nós, profissionais do ISP, lidamos no dia a dia. Por estar bastante envolvido na área da saúde, incluí também considerações sobre esse

1. O assunto vem ganhando espaço no setor e há duas publicações recentes e relevantes sobre o tema. Série Temas do ISP, Gife: <http://gife.issuelab.org/resource/alinhamento_entre_o_investimento_social_privado_e_o_negocio>. Entre o Público e Privado, estudo conduzido pelo GVces (FGV): <http://gife.issuelab.org/resource/entre_o_publico_e_o_privado_caminhos_do_alinhamento_entre_o_investimento_social_privado_e_o_negocio>.

tema. A segunda parte, *Perspectivas*, procura apontar para caminhos futuros a partir de movimentos que tenho percebido. Os artigos sistematizam tendências e indicam trajetórias possíveis para o ISP num futuro próximo.

Na primeira parte, reuni quatro textos sobre dilemas e questões de fundo que têm estado bastante presentes em meu dia a dia no campo do ISP. No primeiro deles, “De dentro para dentro: dilemas cotidianos de profissionais que lidam com Investimento Social Privado”, apresento uma espécie de registro das “conversas de cafezinho”, procurando dar algum sentido a esses diversos dilemas.

O segundo texto, “O sentido público do Investimento Social Privado”, recupera um artigo já publicado no livro *Investimento Social Privado no Brasil*, lançado em 2013 pelo Instituto Sabin, dando ênfase na relação com a coisa pública, em especial com as políticas públicas e com os órgãos governamentais. O tema é bastante atual e desafiador.

Já o terceiro texto, “Perspectivas de atuação social na área da saúde” procura refletir sobre os desafios e as oportunidades de atuação do ISP nesse tipo de serviço. O Instituto Sabin, onde atuo, tem liderado, em parceria com a Fundação Vale, a Rede Temática de Saúde do Gife, e sempre brincamos em nossos encontros que o nosso objetivo é “tirar o tema ‘saúde’ da segunda divisão”. Temos conseguido, pouco a pouco, convencer outros investimentos sociais da relevância da área e da possibilidade de atuação também nessa agenda.

Essa parte termina com o texto “Negócios de Impacto e Investimento Social Privado: reflexões possíveis”, um tema bastante em alta atualmente. Cada vez mais, espera-se que insti-

tutos e fundações estabeleçam um maior protagonismo nessa agenda, ainda que não saibamos ao certo como podemos fazê-lo. Como se trata de um campo mais recente, sua evolução é também bastante rápida, podendo imprimir novas leituras e novos entendimentos a partir das questões aqui expostas.

A segunda parte do livro reúne textos que apontam para trajetórias e rumos do futuro próximo. O primeiro, “Recomendações da Força-Tarefa de Finanças Sociais: ponto de partida e não de chegada”, retoma o tema do artigo final do bloco anterior, avançando na discussão sobre o campo dos negócios de impacto social. O esforço foi pensar no papel que o ISP pode assumir a partir das recomendações da Força-Tarefa de Finanças Sociais no Brasil, publicadas em outubro de 2015. No momento, há mais indagações e dúvidas do que respostas sobre como construir uma ponte entre as duas áreas. De todo modo, fazendo uma rápida analogia, ignorar esse campo seria como assistir às transformações que a Uber vem promovendo nos transportes e continuar seguindo no modelo do radiotáxi. É essa analogia que uso para tratar da emergência do campo dos negócios de impacto social (e das finanças sociais) e o papel que institutos e fundações podem assumir nele. Ficar olhando a banda passar não nos trará novas perspectivas de atuação. É preciso, antes de tudo, ousadia e apetite para riscos.

O segundo texto, “Investimento Social Privado e Negócios de Impacto Social: mais perguntas do que respostas”, resgata as reflexões sobre esse tipo de negócios e sua confluência com a área do ISP a partir dos esforços que temos empreendido no âmbito de uma nova rede temática no Gife. São algumas questões iniciais com as quais temos nos deparado e que nos guiarão por

novos caminhos a serem trilhados por institutos e fundações.

O terceiro texto, “Vamos molhar os pés”, é de certa forma uma continuação do segundo, e propõe e discute possíveis abordagens de institutos e fundações para se aproximarem dos negócios de impacto social.

Já no quarto artigo, “Tendências do Investimento Social Privado no Brasil”, procuro identificar tendências no campo do ISP. Ele poderia estar na primeira parte, pois tece reflexões nesse sentido; no entanto, também busca apontar caminhos. Foi inserido aqui por ser mais prospectivo e exploratório. Refletir sobre tendências é sempre algo delicado, pois o mundo é dinâmico e as perspectivas se movem rapidamente. Ainda assim, o exercício é fundamental.

Encerro essa parte com o texto “O futuro das fundações: reflexões sobre o hoje, amanhã e depois”. Deparei-me há algum tempo com uma publicação alemã de título parecido e ela me instigou muito ao apresentar cenários futuros. Embora o contexto alemão não seja muito próximo ao nosso, o texto proporcionou interessantes reflexões sobre o cenário brasileiro.

No final, o livro apresenta um apêndice com o artigo “Tem um bode na sala: filantropia na berlinda”. Ele está à parte porque apresenta uma discussão conceitual e crítica sobre o papel da filantropia no Brasil. É um tema que, de alguma forma, permeia todos os outros abordados neste livro e alicerça a atuação de todos os envolvidos no ISP.

É dessa forma, conciliando um olhar para o horizonte com uma proposta de autopercepção, que o livro se encerra.

ENCRUZILHADAS

DE DENTRO PARA DENTRO: DILEMAS COTIDIANOS DE PROFISSIONAIS QUE LIDAM COM INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO¹

Em todos os eventos e reuniões que o Gife promove, é muito comum trocarmos ideias sobre os dilemas e desafios com que cada instituto e fundação lida em seu cotidiano. É sobretudo no momento do intervalo e do café que essas conversas ganham corpo e se constituem em verdadeiros *benchmarks* e troca de experiências pouco sistematizadas em livros ou publicações sobre Investimento Social Privado (ISP).

Tentei reunir e elencar alguns desses temas que tornam o trabalho do gestor e da equipe de ISP mais instigante, de modo a ilustrar melhor. São apenas um ponto de partida, uma espécie de registro do que minha antena vem captando ao longo do tempo nessas conversas e vivências; pontos que, apesar de sua importância, ainda não foram incluídos nas discussões formais da área:

1. Publicado originalmente em 2014, em: <<http://gife.org.br/2014/08/11/de-dentro-para-dentro/>>. Acesso em: novembro de 2016.

1] ATUAR EM UM CAMPO EM CONSTRUÇÃO, COM POUCAS
CERTEZAS E MUITAS QUESTÕES EM ABERTO

Ao lidar com tantas “não respostas prontas”, precisamos ter a sabedoria e o *feeling* de encontrar caminhos e soluções para as dúvidas com as quais nos deparamos. As “não respostas” não podem significar nem paralisia, nem espaço para amadorismo, nem uma resposta qualquer.

2] ATUAR NA FRONTEIRA ENTRE O COM E O SEM FINS
LUCRATIVOS NÃO É NADA FÁCIL

Enfrentamos um dilema que nossos colegas do mundo corporativo talvez não consigam perceber com clareza. Transitar nesses dois universos, o do lucro e o do não lucro, requer muita habilidade, jogo de cintura e, sobretudo, capacidade de trocar de chip diariamente a partir do diálogo entre a lógica da empresa, do governo e da sociedade. Trocar o chip é tarefa diária dos profissionais que lidam com ISP, pois há momentos em que somos vistos como empresa e há momentos em que somos vistos como ONG. O desafio é saber lidar com essa característica e tirar proveito dela – no bom sentido, é claro. Em muitos momentos de diálogo com setores da empresa, nos vemos diante dessas lógicas distintas e precisamos saber transitar entre elas. Para “vender” um novo projeto, por exemplo, é preciso mostrar seus resultados e impactos, conciliando as variáveis econômicas, ambientais e sociais. Ou seja: um desafio e tanto.

3] RESULTADOS MÚLTIPLOS, COMPLEXOS E DIFUSOS

Afinal, quais os resultados e impactos efetivos do ISP? Em que ele contribui, tanto para a sociedade quanto para o negócio? Nas palavras do mundo corporativo, o ISP precisa dar “lucro”, ou seja, resultado, retorno, impacto. Isso nos traz um grande desafio, que é o de monitorar, avaliar e mensurar resultados, mostrando-os para a empresa na lógica que ela enxerga melhor e para a sociedade na forma que ela consegue visualizar com mais facilidade. Um dos desafios que temos encarado cotidianamente é: como ampliar essa concepção do resultado que o ISP pode gerar? Como tornar tangível o intangível?

4] ALINHAMENTO ENTRE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS MANTENEDORAS

Recentemente, tem se falado muito do movimento de aproximação entre institutos, fundações e empresas. A concepção de um instituto ou fundação dos anos 1990, de total descolamento do negócio, parece ter se tornado coisa do passado. No entanto, sabemos que há níveis muito distintos de alinhamento e que não há manual de instruções para isso. Na prática, à medida que se aprofunda esse alinhamento, novas questões se apresentam, até, no limite, chegarmos ao seguinte questionamento: um alinhamento completo e pleno é possível ou só é alcançável até certo ponto? De todo modo, temos clareza de que o desalinhamento e o distanciamento total são cada vez mais impensáveis nos tempos atuais. O desafio que se apresenta é costurar essa aproximação de forma inteligente e pro-

fícua, de maneira a gerar sintonia e sinergia nas ideologias das organizações relacionadas.

5] PROFISSIONALISMO VERSUS CAUSA

Atuamos numa área em que essas duas dimensões se misturam, o que é absolutamente desejável. Poder unir competência e formação profissional em prol de causas sociais é realmente um grande atrativo do ISP. O próprio crescimento recente dos chamados “negócios de impacto” e “negócios sociais” evidencia essa união entre gerar receitas e produzir transformações positivas. Creio que o dilema é a falta de equilíbrio entre o profissionalismo e a militância. Profissionalismo ao extremo pode tornar o ISP muito frio e distante do seu lastro social. Militância desmedida pode transformar o instituto ou fundação em um movimento social descolado do mundo corporativo e, portanto, em muitos casos, de suas empresas mantenedoras.

6] DO PROJETO-PILOTO AO GANHO DE ESCALA

Um debate que vem ganhando corpo na nossa área é aquele sobre a necessidade de os projetos e iniciativas de ISP adquirirem maior escala. Cada vez mais, a sociedade passará a cobrar que institutos e fundações revejam seus projetos a fim de ampliar a escala de sua atuação e impactos. Supor que o ISP permanecerá eternamente com projetos-piloto atendendo a um número reduzido de pessoas é um engano nos tempos atuais. O ganho de escala e de alcance do ISP requer, necessariamente, uma aproximação com as políticas públicas

e, conseqüentemente, parcerias com órgãos governamentais (municipais, estaduais e federais). Há um aparente consenso entre profissionais que lidam com ISP sobre esse rumo; entretanto, são inúmeros os riscos e os desafios daí decorrentes. De todo modo, a aproximação entre ISP e políticas públicas parece ser um caminho sem volta.

Como dito, a intenção deste breve texto é levantar os tópicos comumente debatidos entre profissionais de ISP. Espero contribuir assim para que os temas aqui expostos sejam inseridos de maneira mais formal nos encontros e debates de nossa área. Quero frisar a importância do compartilhamento, entre colegas, de dilemas e angústias. Só assim, pela troca de experiências, é que atuaremos em prol da coletividade de profissionais que encaram o ISP como uma excelente oportunidade de promover transformações não só “para fora”, mas também “para dentro” de suas organizações e de seus grupos empresariais. Talvez essas transformações internas, em muitos momentos, sejam até mais difíceis de serem alavancadas, reafirmando o velho ditado: “casa de ferreiro, espeto de pau”.

O SENTIDO PÚBLICO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO¹

Em 2013, o Instituto Sabin organizou e publicou um livro sobre tendências do Investimento Social Privado no Brasil (ISP)², que reuniu diversos casos de institutos, fundações e empresas. Uma das reflexões ali tecidas era sobre a relação entre o Investimento Social Privado e as políticas públicas.³ Resgato aqui algumas dessas questões e insiro outras, a partir da conjuntura atual do país; seu foco é a relação público-privado e a clara tendência de maior alinhamento entre o ISP e as políticas públicas, nos seus diversos níveis.

Inicialmente, é preciso refletir acerca do senso comum sobre o papel que o “privado” cumpre na relação com a coisa

-
1. Publicado originalmente em 2016, em: <<http://gife.org.br/artigo-o-sentido-publico-do-investimento-social-privado/>>. Acesso em: novembro de 2016. Este artigo utiliza como título o slogan do 9º Congresso Gife, ocorrido em 2016, reforçando sua tese e ao mesmo tempo enfatizando a relevância do tema na atualidade.
 2. Fábio Deboni (org.), *Investimento Social Privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades*. Brasília: Instituto Sabin, 2013.
 3. O artigo se intitulava: “Por que não em parceria com os governos?”.

pública. Embora o cenário venha sofrendo muitas transformações, ainda pairam no ar características como estas:

- ❖ Certa compreensão de que a atuação privada deve buscar sempre a “neutralidade” política e que, portanto, não deve ser vinculada a este ou àquele governo ou agente político. Aqui há um interessante paradoxo, pois vemos diariamente notícias de relações distorcidas entre grupos econômicos e agentes políticos evidenciando vínculos que desvirtuam completamente uma atuação em direção ao sentido público do agente privado. Mesmo assim, ainda é muito comum identificar posicionamentos de atores privados que explicitam “neutralidade” com relação a assuntos políticos, desdobrando tal pensamento para as relações institucionais que daí decorrem com governos e com a coisa pública.
- ❖ Inabilidade ou desinteresse para lidar com a agenda política (relacionamento com gestores públicos, lideranças políticas, parlamentares, vereadores, prefeitos etc.). Vale registrar que, embora esse tema carregue uma avaliação mais negativa, nem toda aproximação com agentes políticos é sinônimo de agenda “negativa”. É preciso reconhecer aqui que, havendo interesse em lidar com a agenda pública, é preciso desenvolver habilidades e ferramentas para tal. Não basta apenas a boa vontade no estabelecimento dessas relações, é preciso estrutura organizacional e gestão para lidar com esse relacionamento. Estaríamos nós, atores privados, preparados e aptos para lidar com essa situação? Teríamos as ferramentas e os métodos para isso?

- ❖ 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, tornam o relacionamento mais difícil e complicado. Os exemplos dessa triste realidade são inúmeros e nos fazem refletir sobre como a esfera privada pode contribuir para melhorar a situação, conferindo maior sustentabilidade institucional a políticas públicas locais, estaduais ou nacionais. Evidentemente, não há fórmulas prontas para isso, mas já existem boas experiências.⁴
- ❖ Compreensão de que o governo já arrecada muito com recolhimento de tributos e impostos e que, se não dá conta de investir no “social”, não é justo que o agente privado o faça. Para além da discussão sobre carga/reforma tributária em nosso país, vem à tona a necessidade de discutir como os agentes privados (e os cidadãos de um modo geral) podem se engajar melhor no controle social e no acompanhamento da aplicação do recurso público nas políticas públicas e obras de infraestrutura que são realizadas pelo país. Aqui também encontramos um terreno bastante fértil para desenvolvermos nosso relacionamento (inicialmente como cidadãos e depois como agentes privados) com a coi-

4. Entre elas, destacam-se as reflexões que a Rede Temática de Políticas Públicas do Gife vem construindo. Saiba mais em: <<http://gife.org.br/redes-tematicas/investimento-social-e-politicas-publicas/>>. Acesso em: novembro de 2016.

sa pública. Sabemos quanto cada órgão público tem em seu orçamento e quanto ou como o gasta em nossa cidade? Conhecemos iniciativas que monitoram essa realidade? Estabelecemos algum relacionamento com essas iniciativas ou temos sido neutros em relação a elas?

- ❖ Uma decorrência do tópico anterior diz respeito ao investimento privado que é feito na esteira de políticas públicas, de modo a qualificar, ampliar ou potencializar tais políticas. Sabemos que todo recurso público é carimbado em rubricas, e que há itens que não são passíveis de investimento governamental. Em diversos desses casos, a atuação do ISP pode qualificar o impacto social num determinado contexto local ou regional. Portanto, o agente privado pode aportar recurso próprio em determinadas políticas públicas, resguardando sua autonomia na gestão desse recurso e no relacionamento com os atores governamentais envolvidos. Evidentemente, há uma desproporção entre o montante do recurso público e do privado. Não se trata de estabelecer uma comparação de montantes, mas sim de propor uma ação complementar do ISP, visando ampliar impacto social e qualificar a atuação cidadã na esfera pública.

Tais questões são complexas e necessitam ser cuidadosamente analisadas em diferentes contextos e realidades dos municípios onde o ISP atua, na relação com programas estaduais e/ou federais etc. Pretendemos ressaltar a necessidade de cada *staff* realizar suas próprias análises de conjuntura para identificar essas questões e os cenários possíveis de inserção da sua

própria organização na teia local de potenciais parceiros, em especial de atores governamentais, sempre de acordo com as diretrizes e políticas federais. Não se trata de afirmar que todos os institutos e fundações empresariais devem, necessariamente, atuar apenas em parceria com organizações governamentais, mas sim propor uma reflexão para essa agenda, à luz da sua relevância na atualidade.

Entendemos que o mote do Congresso do Gife fortalece essa reflexão. Falar sobre “sentido público” inevitavelmente nos levará a refletir sobre o nosso relacionamento com a esfera governamental. Para tanto, identificamos sete perspectivas que indicam caminhos interessantes para pautar uma maior aproximação entre institutos e fundações empresariais e a esfera governamental, visando sempre a um maior alinhamento a políticas públicas:

1] IDENTIFICAÇÃO DE AGENDAS CARAS À SOCIEDADE

Mapear programas de Estado, e não deste ou daquele governo, que possam ser compartilhados com o “terceiro setor” e estejam em alinhamento com a ideologia do instituto ou fundação empresarial em questão.

2] IDENTIFICAÇÃO DE AGENDAS COM VIÉS MAIS TÉCNICO E MENOS POLÍTICO

Refiro-me a agendas que sofram menor interferência político-partidária e que, portanto, sejam menos passíveis de sofrer descontinuidade a cada troca de governo. Além disso, conside-

ramos relevante direcionar a atuação, contribuindo para que essas agendas sejam mais fortemente institucionalizadas.

3] CONEXÃO COM INSTÂNCIAS COLEGIADAS E PARTICIPATIVAS

Sabemos que o *timing* dos institutos e das fundações empresariais é bem distinto do dos governos, e isso fica bem 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 um maior fortalecimento de determinadas políticas públicas locais.

4] PREFERÊNCIA POR POSICIONAMENTOS MAIS REPUBLICANOS E INSTITUCIONAIS

E, portanto, menos vinculáveis a agendas próprias de determinados partidos ou grupos políticos locais. Exemplo: Bolsa Família. A discussão deveria centralizar-se na definição de iniciativas para incrementar geração de trabalho e renda para pessoas em vulnerabilidade social e econômica, e não na atuação 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 onde o instituto ou fundação empresarial atua ou pretende atuar.

5] ATUAÇÃO EFETIVA EM PARCERIA SÓ SE DÁ SOB DETERMINADAS CONDIÇÕES DE GESTÃO

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 se alcançar objetivos mais amplos. De todo modo, o processo de parceria pressupõe:

- ❖ Planejamento, execução e alcance de resultados num horizonte temporal razoável e acordado entre as partes.
- ❖ Cuidado para que a atuação não sirva de plataforma política para determinado grupo ou liderança política.
- ❖ Mecanismos de formalização (Termos de Parceria etc.), com devida instrumentalização conforme aparato legal.
- ❖ Realização de uma gestão compartilhada do projeto em questão.

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

6] ALINHAMENTO AO NEGÓCIO

É evidente que as opções anteriores precisam estar alinhadas ao negócio da empresa e/ou à ideologia do instituto e da fundação empresarial. Essa, aliás, é uma agenda que vem ganhando bastante relevância na atualidade e já vem sendo tratada em diversos espaços e fóruns.

7] ATUAÇÃO COMPLEMENTAR À DO ESTADO

Ainda que se trate de uma discussão superada na atualidade, nunca é demais lembrar que o ISP não pretende substituir, anular nem subestimar o papel do Estado. Ainda que em determinadas situações essa ideia possa nos ocorrer, temos clareza de que isso não é viável nem sustentável. O importante é conseguir calibrar a forma de atuação para que haja uma sinergia – o que, cá entre nós, é um desafio diário e permanente. Por outro lado, vamos lembrar que a discussão sobre escala também vem ganhando espaço na atualidade, e que ela ruma em direção ao alinhamento às políticas públicas. Caímos, portanto, novamente na trincheira do Estado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre institutos e fundações empresariais e o Estado é complexa e multifacetada. Não há soluções mágicas para lidar com ela. Alternativas precisam ser pensadas e definidas caso a caso. Já há certo acúmulo de experiências

nesse campo e a tendência é que elas se ampliem pelo país e pelas áreas temáticas.

Vale lembrar que, embora essa relação com os governos seja uma tendência que identificamos e com a qual lidamos há algum tempo, ela não deve ser encarada como algo inexorável. O foco deste texto foi destacar possibilidades de atuação conjunta num campo ainda pantanoso e instável.

PERSPECTIVAS DE ATUAÇÃO SOCIAL NA ÁREA DA SAÚDE¹

Se é notório que há uma preferência marcante entre os investidores sociais privados brasileiros pela área da educação,² para no ar uma dúvida sobre quais seriam os fatores de resistência desses atores contra a atuação também no campo da saúde. Se ambas as áreas são igualmente priorizadas e demandadas pela sociedade, por que o descompasso no que tange ao ISP?

Fazendo um breve retrospecto histórico, é possível identificar uma estreita vinculação entre o sistema de saúde no Brasil e a filantropia, na fundação das Santas Casas e dos hospitais filantrópicos, ainda no período colonial. Da Era Vargas (1930-1945) até o golpe militar de 1964, o sistema de saúde brasileiro era bastante restrito e vinculado ao Estado e à previdência social. Durante o regime militar, diversos incentivos foram concedidos ao setor privado para promover a expansão do sistema

-
1. Publicado originalmente em fevereiro de 2014, em: <<http://gife.org.br/2015/02/16/perspectivas-de-atuacao-social-na-area-de-saude/>>. Acesso em: novembro de 2016.
 2. Vide Censo Gife (<http://gife.org.br/censo-gife/>) e BISC 2016 (<http://comunitas.org/bisc/publicacoes/>).

de saúde. Vem dessa época o crescimento dos planos (privados) de saúde. A partir da segunda metade dos anos 1970, a luta pela redemocratização no Brasil impulsionou, na saúde, o movimento pela reforma sanitária. Defendia-se a saúde como uma questão integral (social, política etc.) a ser debatida no espaço público. Esse movimento culminou, na Constituição de 1988, com a idealização do SUS (Sistema Único de Saúde), alicerçado até hoje sobre três pilares fundamentais: universalidade, integralidade e participação social.

Esse pequeno resgate histórico ajuda a compreender como se deu a evolução do setor de saúde no Brasil: começou mais restrito a iniciativas pioneiras filantrópicas, passou por momentos de maior prevalência estatal e, mais recentemente, contou com importante mobilização social e participação cidadã. O engajamento da sociedade civil tem sido de fundamental relevância para a estruturação e a gestão do SUS.

Apesar disso, ainda parece prevalecer o pensamento de que o SUS é um sistema marcadamente estatal e, portanto, estritamente vinculado ao Estado, o que não é verdadeiro. Talvez essa concepção possa estar na origem da resistência a uma presença mais forte do Investimento Social Privado brasileiro na área da saúde.

Observando experiências de outros países, é possível identificar diversas iniciativas do ISP e da filantropia no campo da saúde. Grandes empresários, fundações e artistas com frequência fazem doações para remediar danos resultantes de epidemias ou catástrofes ligadas à saúde pública. Em 2015, por exemplo, houve campanhas para o combate ao ebola. Milhares de dólares são doados anualmente para combater a aids e a

malária, dentre tantas outras enfermidades. Para citar alguns exemplos de fora do Brasil, entre as fundações e os fundos que fazem Investimento Social Privado em saúde encontram-se: Fundação Carlos Slim para a Saúde,³ Fundação Bill & Melinda Gates⁴ e The End Fund⁵, entre outras. No Brasil, destaca-se o Fundo PositHivo,⁶ lançado em 2015 para financiar projetos de organizações sociais que trabalham com prevenção e tratamento de DST/aids e hepatites virais.

Com a evolução do campo do ISP no Brasil, houve um fabuloso avanço em termos de articulação de diversos atores privados em prol de causas públicas. Vários temas e segmentos têm sido contemplados por essas iniciativas, como bem nos revelam mapeamentos e pesquisas atuais.⁷ No entanto, a série histórica do *benchmarking* do Investimento Social Corporativo (Bisc)⁸ tem revelado que o ISP em saúde ainda ocupa uma posição marginal, apesar de apresentar crescimento ao longo do tempo. Provavelmente, esse crescimento mais recente é reflexo dos incentivos fiscais criados e vigen-

3. Vide: <<http://www.salud.carlosslim.org/>>. Acesso em: novembro de 2016.

4. Vide: <<http://www.gatesfoundation.org/What-We-Do>>. Acesso em: novembro de 2016.

5. Vide: <<http://www.end.org.>>. Acesso em: novembro de 2016. Criado com a finalidade de erradicar doenças tropicais negligenciadas, como esquistossomose e verminoses.

6. Vide: <<http://fundopositivo.org.br/>>

7. Destaca-se, além do próprio Censo Gife, o BISC: <<http://www.bisc.org.br/index.asp>>. Acesso em: novembro de 2016.

8. Vide: <<http://comunitas.org/bisc/quem-somos/>>. Acesso em: novembro de 2016.

tes na área, o Pronon (Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica) e o Pronas/PCD (Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência). Esses incentivos permitiram o investimento direto por parte de empresas em projetos da área de saúde (oncologia) e de pessoas com deficiência, mas por enquanto não geraram desdobramentos mais visíveis na atuação dos respectivos institutos e fundações. É importante acompanhar esse processo para checar se haverá um reflexo na atuação temática de institutos e fundações na esfera da saúde.

Os dois gráficos a seguir revelam o descompasso entre a atuação temática de empresas e de institutos e fundações. Com os dois incentivos fiscais citados, houve crescimento da presença do tema “saúde” apenas na atuação direta de empresas (gráfico 1), ao passo que não se observou alteração na evolução do tema na operação de institutos e fundações (gráfico 2).

Olhando mais para o mercado e, em especial, para o novo mercado de investimento de impacto, percebemos que a área da saúde tem apresentado um enorme potencial de atração de novos investimentos.⁹ Como as áreas de investimento de impacto/finanças sociais/negócios de impacto têm se aproximado do ISP, pode haver desdobramentos para o tema. Será necessário acompanhar mais de perto essa perspectiva.

9. Vide publicação *Mapa do setor de investimento de impacto no Brasil*, de maio de 2014: <http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/upload/ImpactInvestingStudy_FINAL_VERSION_PORTUGUES.pdf>. Acesso em: novembro de 2016.

gráfico 1

INVESTIMENTOS SOCIAIS DAS EMPRESAS

por área de atuação



gráfico 2

INVESTIMENTOS SOCIAIS DOS INSTITUTOS

por área de atuação



Fonte: Bisc, 2015, Comunitas

É fato que, com o cenário de crise econômica e a sinalização de cortes no orçamento público para áreas sociais (saúde, educação, etc.), pode haver aumento na demanda de institutos e fundações atuando mais na área da saúde. Por outro lado, a demanda também aumentará na esfera da educação, tema mais “clássico” de atuação desses atores, o que poderá reforçar mais seu envolvimento nesta área.

Em outras palavras, o que se percebe é o que o campo de saúde saiu de algo invisível para item já presente no radar do ISP e dos negócios de impacto no Brasil. É um movimento bastante recente, que ainda carece de um entendimento mais ampliado e aprofundado, e não se sabe se haverá reflexos mais profundos na atuação de institutos e fundações no Brasil.

Na própria rede Gife, tivemos a felicidade de, ao longo de 2014, 2015 e 2016, retomar a articulação da Rede Temática de Saúde.¹⁰ Diversos associados (e não associados) têm participado das reuniões e dos encontros, e são boas as perspectivas de atuação conjunta e colaborativa pela frente. Só para citar um exemplo, no México, o Cemefi¹¹ já tem uma rede temática em saúde¹² que vem trabalhando com os direitos e deveres dos pacientes daquele país.

10. O Instituto Sabin e a Fundação Vale são os atuais coordenadores dessa rede temática: <<http://gife.org.br/redes-tematicas/saude/>>. Acesso em: novembro de 2016.

11. Centro Mexicano para a Filantropia. Corresponde ao trabalho que o Gife faz no Brasil: <www.cemefi.org>. Acesso em: novembro de 2016.

12. Denominada Red por la Salud: <<http://redporlasalud.wordpress.com/>>. Acesso em: novembro de 2016.

Por enquanto, a sensação que fica é que o tema ainda se apresenta como uma grande promessa, devido ao seu significativo potencial de geração de impacto. Ao mesmo tempo, continua a ser percebido como algo marcadamente estatal e complexo, que exige um repertório técnico bastante especializado e com alta carga regulatória. Isso, sem dúvida, torna a atuação de institutos e fundações na área da saúde mais desafiadora e menos estimulante, ainda que haja diversos caminhos possíveis com menor componente regulatório. Um exemplo desse movimento que o próprio mercado (tradicional e de investimento de impacto) já vem trilhando é o das clínicas populares¹³. Ele se apresenta como um modelo bastante didático da atuação social na área da saúde – é possível gerar inovações sociais nesse campo evitando cair nas armadilhas regulatórias –, mas é preciso conhecer mais a fundo as mudanças que se pretende gerar no setor, sob pena de se reforçar nichos de mercado em vez de gerar impacto social.

13. São clínicas que oferecem consultas médicas (de uma ou várias especialidades) a preços acessíveis à população.

NEGÓCIOS DE IMPACTO E INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO: REFLEXÕES POSSÍVEIS¹

Para além da curiosidade que profissionais de institutos e fundações têm nutrido sobre o campo emergente dos negócios de impacto no Brasil, nos toca refletir sobre as pontes possíveis entre ambos; são temas que podem convergir, mas ainda caminham em paralelo. O campo do Investimento Social Privado (ISP) já acumulou consideráveis avanços e lida com suficientes desafios e perspectivas na atualidade, mas sua característica de “radar de inovação social” o leva a, intuitivamente, aproximar-se do campo dos negócios de impacto e das finanças sociais. Este, com linguagem e repertório próprios, tem feito recentemente conquistas importantes, colocando-se numa posição de maior visibilidade no cenário da inovação e do empreendedorismo social global, mas ainda não parece ser visto por institutos e fundações como algo prioritário.

1. Publicado originalmente em 2015, em: <<http://gife.org.br/negocios-de-impacto-investimento-social-privado-reflexoes-possiveis-2/>>. Acesso em: novembro de 2016.

Ocorre que, apesar das visualizações mútuas entre os campos, a sinergia inicial não tem sido suficiente para criar diálogo e parcerias entre ambos. Na ótica do ISP, os negócios de impacto são ainda algo “estranho”, mas com enorme potencial. Na ótica do campo dos negócios de impacto, institutos e fundações continuam a ser vistos como atores um pouco distantes e até certo ponto de acesso restrito.

MULTIPLICIDADE DE COMPREENSÕES

É possível sugerir alguns recortes didáticos para melhor compreensão do campo de negócios de impacto. Sem entrar no debate sobre modelos jurídicos (bastante necessário, mas complexo) podemos, *grosso modo*, destacar duas visões que demarcam linhas de pensamento acerca dos chamados negócios de impacto social:

- ❖ A visão Yunus, que, em geral, usa a denominação “negócios sociais”, não aceita a atuação de investidores em negócios sociais, em especial os que buscam a retirada de lucro (os chamados dividendos) nesse tipo de empreendimento. Só se aceita que seja recuperado o montante investido para viabilizar o negócio, sem que haja mais retiradas por parte do(s) investidor(es) a partir desse ponto (o chamado *break-even*).
- ❖ Outra visão que, em geral, usa a denominação “negócios de impacto” e parte do princípio de que, como qualquer negócio, investimentos e investidores (sejam pessoas físicas ou jurídicas) são também parte integrante dos negó-

cios de impacto social. Aceita-se, portanto, o retorno para os investidores, para além do montante inicialmente injetado no negócio.

Em geral, ambas as linhas de pensamento partem da premissa de que qualquer Negócio de Impacto Social deve assumir algumas destas características:

- ❖ Foco em populações de baixa renda (classes C, D, E), a chamada “base da pirâmide”.
- ❖ Intenção de que o “core” do negócio seja a geração de impacto social e/ou ambiental.
- ❖ Potencial de escala e de ser ampliado.
- ❖ Rentabilidade e estabilidade do ponto de vista financeiro.

Existem ainda diversas outras características e nuances que merecem ser destacadas e aprofundadas em outra oportunidade. Há também vários modelos e formatos para criar e gerir negócios sociais que poderão ser temas para reflexões futuras.

E O ISP COM ISSO?

Institutos e fundações, de modo geral, têm prestado crescente atenção nos negócios sociais. Por mera curiosidade, buscam por novas tendências ou demanda de seus conselhos, passam a levantar informações sobre os negócios em si e deparam com um campo (ou “ecossistema”) em plena construção e expansão no Brasil, composto por empreendedores sociais,

aceleradoras, organizações intermediárias e investidores, entre outros. Entendemos que institutos e fundações podem traçar três caminhos para se aproximar do campo dos negócios de impacto no Brasil. São eles: a) foco no diagnóstico; b) foco no ecossistema; c) foco nos negócios.

A] FOCO NO DIAGNÓSTICO

Adentrar neste campo pressupõe conhecer seu panorama, suas tendências e seus limites. É necessário um esforço de entendimento sobre diferentes abordagens, modelos e correntes dos negócios de impacto no Brasil. Deve-se ainda conhecer *in loco* diferentes *cases* e identificar possíveis sinergias de parceria com eles. Algumas questões que consideramos pertinentes neste foco:

- ❖ Quais as fronteiras entre os negócios de impacto e o ISP? Até onde deve ir o escopo do ISP e o dos negócios de impacto?
- ❖ Como lidar com lucro e retorno financeiro junto a organizações sem fins lucrativos?
- ❖ Como lidar com as organizações da sociedade civil com as quais já trabalhamos à luz de uma ampliação do escopo de atuação para abranger os negócios de impacto? Haveria algum conflito de interesses?
- ❖ Como conhecer e identificar diferentes modelos híbridos? (Organização sem fins lucrativos criando um braço de negócio social.)

B| FOCO NO ECOSISTEMA

Possivelmente o caminho mais natural de envolvimento de institutos e fundações com o campo dos negócios sociais se dá diretamente com os próprios empreendedores sociais. Mais raro e mais complexo, porém, é o estabelecimento de parcerias e conexões com o ecossistema, buscando perceber e pensar o campo de forma mais ampla. Isso pressupõe capacidade de conectar-se e de dialogar com aceleradoras, investidores e outras organizações chamadas “intermediárias” nesse campo. Esse tipo de engajamento poderia trazer aberturas de portas mais coletivas para os campos do ISP e dos negócios de impacto. Estariam os institutos e fundações dispostos a empreender nesse sentido? Algumas ações possíveis:

- ❖ Apoio e/ou realização de estudos, diagnósticos e análise de cenários de negócios de impacto em diferentes áreas temáticas (exemplo: negócios sociais em saúde, em educação etc.) ou em contextos territoriais (exemplo: negócios sociais em determinada comunidade).
- ❖ Promoção de encontros e eventos de aproximação entre os diferentes *players* dos dois campos (ISP e negócios sociais) para *networking* e troca de experiências.
- ❖ Realização de cursos e *workshops* de aprofundamento conceitual e prático sobre o tema.

C] FOCO NOS NEGÓCIOS

Engajar-se no ecossistema não exclui o envolvimento direto com negócios sociais. Talvez a prospecção e parceria direta com negócios torne esse desafio mais simples para a lógica de institutos e fundações, mas uma boa visão do ecossistema pode trazer vantagens adicionais ao processo. A título de sugestão, vislumbro alguns caminhos possíveis para o engajamento de institutos e fundações:

- ❖ Realização de premiações, circuitos, jornadas e eventos de mobilização de negócios sociais em diferentes contextos, temas e locais.
- ❖ Criação de espaços colaborativos físicos para reunir e abrigar empreendedores e organizações envolvidas no campo.
- ❖ Apoio e/ou criação de aceleradoras para *startups* em temas chave e em estágios de interesse.

Sob a ótica dos negócios de impacto, sugerimos os seguintes pontos de reflexão:

- ❖ Institutos e fundações seriam apenas fomentadores de negócios ou também parceiros na sua concepção, criação, aceleração e expansão? Como ampliar o escopo dessa atuação sem perder a identidade de cada ator?
- ❖ Há *cases* de parcerias efetivas entre ISP e negócios de impacto? Quais são seus ensinamentos e limites?

Seja qual for a opção de cada instituto e fundação, temos visto o crescimento de diversas iniciativas pelo país mais ligadas ao fomento a negócios/empreendedores do que ao ecossistema. Vale ressaltar que, como vem ocorrendo em outros países, a Força-Tarefa de Finanças Sociais² no Brasil lançou suas recomendações em outubro de 2015, sinalizando múltiplos caminhos para os diversos setores da sociedade que lidam direta ou indiretamente com o campo de negócios sociais no país. Elas oferecem caminhos possíveis para que institutos e fundações possam trilhar essa caminhada, com uma meta de que, até 2020, 5% dos respectivos orçamentos sejam destinados ao campo de finanças sociais.

2. Saiba mais em: <<http://forcatarefafinancassociais.org.br/>>. Acesso em: novembro de 2016.

PERSPECTIVAS

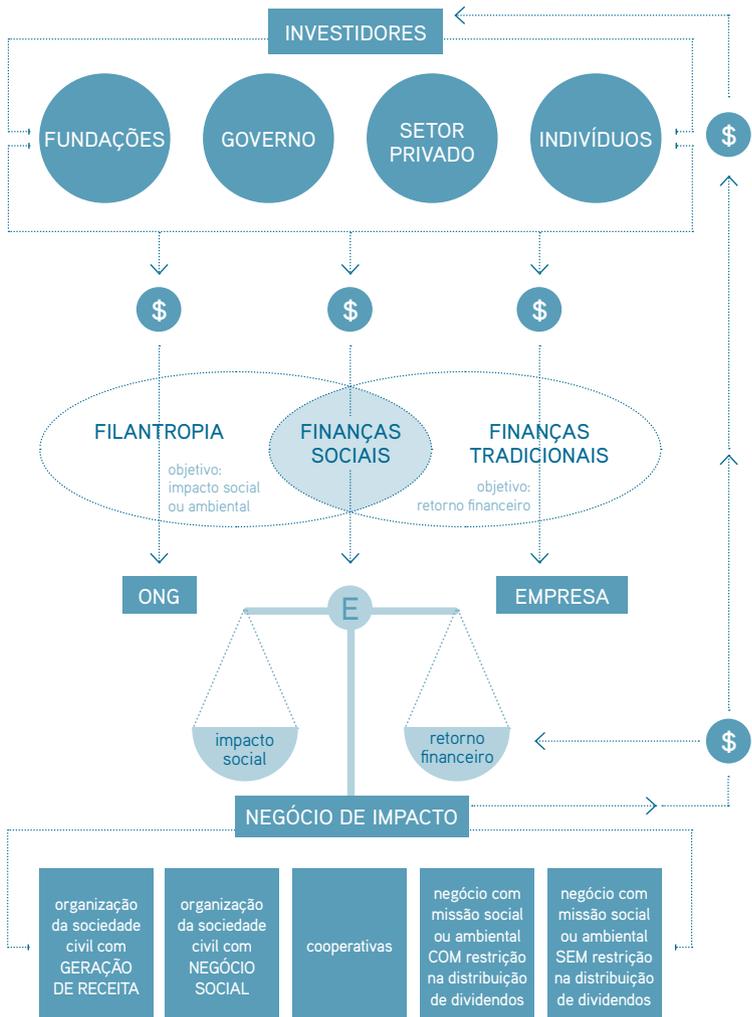
RECOMENDAÇÕES DA FORÇA-TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS: PONTO DE PARTIDA E NÃO DE CHEGADA¹

O campo das finanças sociais vem atravessando uma fase fértil e promissora, independentemente das recentes crises econômicas e políticas. O conceito de finanças sociais visa ressignificar a velha máxima de que é possível gerar impacto social e obter retorno financeiro ao mesmo tempo. O quadro na página seguinte apresenta de forma didática esse conceito, ainda pouco difundido no Brasil.

A partir de experiências de países do G7 (e de outras economias emergentes)², no Brasil também foi constituída uma Força-Tarefa de Finanças Sociais, cujo foco é sedimentar concepções, caminhos e demandas para os diferentes segmentos e atores já envolvidos ou potencialmente afins ao campo. Sob a forma de recomendações, a Força-Tarefa tornou

-
1. Publicado originalmente em: <<http://gife.org.br/2015/11/07/recomendacoes-da-forca-tarefa-de-financas-sociais-ponto-de-partida-e-nao-de-chegada/>>. Acesso em: novembro de 2016.
 2. A título de curiosidade, vide as recomendações publicadas pela força-tarefa de Portugal no endereço: <http://grupodetrabalho.investimentosocial.pt/wp-content/uploads/2015/08/PT_Final-report.pdf>.

O QUE SÃO FINANÇAS SOCIAIS?



Fonte: Relatório da Força-Tarefa de Finanças Sociais (página 11)

público o documento³ com tais sinalizações e proposições, em outubro de 2015.

As recomendações devem ser encaradas como uma espécie de convite para o conjunto de organizações que compõem esse campo refletirem acerca do tema. No presente texto, a ênfase recai sobre o papel dos investidores sociais privados – institutos, fundações e empresas – nesse campo. Há indicações bastante específicas para o segmento do ISP, as quais precisam ser debatidas, pensadas e desdobradas na prática. Isso requer tempo, recursos, capacidade instalada e muita interação e colaboração. Estamos atentos e dispostos? Sabemos como fazê-lo?

O interesse no assunto por parte de institutos, fundações e empresas é crescente. Diversas atividades recentes mostraram que há uma procura por espaços de diálogo, formação e interação sobre finanças sociais. Dessa forma, somos levados a crer que um maior estímulo por parte do Gife e, por consequência, de seus associados, no que diz respeito a essa agenda estratégica,⁴ criaria condições mais favoráveis à entrada de novos (e de mais) institutos, fundações e empresas nesse campo, e numa velocidade mais acelerada. Afinal, é consenso que o capital filantrópico pode e deve cumprir um papel-chave nas finanças sociais, mas ainda carece não

3. Disponível em: <http://forcatarefinancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/10/Finan%C3%A7as-Sociais_Solu%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em: novembro de 2016.

4. O tema dos negócios de impacto social é uma das oito agendas estratégicas do Gife para o período 2015-2020. Vide: <<http://gife.org.br/agendas-estrategicas/>>. Acesso em: novembro de 2016.

só de ser mais provocado, como também de ser orientado sobre como se engajar.

Para tanto, há alguns pontos que consideramos que o Gife (e seus associados) poderia estimular. São sugestões que visam tão somente mostrar como nós – institutos e fundações – podemos nos engajar neste campo emergente:

- 1] Maior disseminação do conceito de finanças sociais e de negócios de impacto com ênfase nas interações com o campo do Investimento Social Privado (ISP), por meio de debates, eventos, cursos etc. Nesse caso, o documento principal de referência seria o caderno de recomendações da Força-Tarefa (e a Carta de Princípios), mas eventualmente outros documentos poderiam ser utilizados, produzidos e/ou traduzidos para contribuir. Não estamos propondo uma disseminação teórica do conceito, mas sim um diálogo a partir de práticas e formas de atuação conjunta. Inspirados em *cases* reais, podemos identificar mais facilmente caminhos possíveis para essas interações e, ao mesmo tempo, consolidar melhor o entendimento sobre esses novos conceitos. Vale lembrar que as lógicas de pensamento (*mindset*) dos atores do ISP e das finanças sociais são distintas, com linguagens e dinâmicas próprias, mas não são incompatíveis.
- 2] Sistematização de *cases* de associados que já atuam no campo, reunindo experiências práticas de como institutos, fundações e empresas podem e vêm se engajando nesse campo. Ainda que sejam poucos os associados engajados, já há boas histórias para compartilhar. Mas, afi-

nal, quais são elas? Quais seus principais aprendizados? Sistematizá-las e disseminá-las ajudaria a encurtar caminhos para que outros institutos, fundações e empresas venham a se engajar na área.

- 3] Constituição de uma rede temática de negócios de impacto que promova maior engajamento e colaboração de investidores sociais privados nas finanças sociais, mas com ênfase maior em negócios de impacto. A rede poderia promover visitas de campo no Brasil e em outros países para conhecer *in loco* como está o processo de engajamento dos investidores sociais privados. Um exemplo seria conhecer mais de perto a experiência também recente de Portugal, que, além de já ter constituído sua força-tarefa e publicado suas recomendações,⁵ obteve um engajamento do governo bastante interessante e já está com seu primeiro *case* de *Social Impact Bonds* em andamento (na área da educação). Seria uma excelente oportunidade de estreitar uma cooperação além-mar.

Entendemos que tais medidas ajudariam a impulsionar mais o tema das finanças sociais junto aos investidores sociais privados, criando pontes e sinergias que facilitariam a implementação de algumas das recomendações propostas pela força-tarefa. Por falar nelas, reunimos no quadro a seguir o conjunto de recomendações, com destaque para aquelas mais próximas aos investidores

5. Vide: <http://grupodetrabalho.investimentosocial.pt/wp-content/uploads/2015/08/PT_Final-report.pdf>.

sociais privados. São, ao todo, 15 recomendações que se relacionam de uma ou várias maneiras com quatro macrotemas denominados “alavancas”.

ALAVANCAS E RECOMENDAÇÕES

DA FORÇA-TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS

ALAVANCAS

- [1] AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE CAPITAL
- [2] FORTALECIMENTO DE ORGANIZAÇÕES INTERMEDIÁRIAS
- [3] AUMENTO DO NÚMERO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO QUALIFICADOS E ESCALÁVEIS
- [4] PROMOÇÃO DE UM MACROAMBIENTE FAVORÁVEL ÀS FINANÇAS SOCIAIS

RECOMENDAÇÕES

- [1] Investimento de indivíduos de alta renda em produtos financeiros de impacto
- [2] Protagonismo de institutos e fundações em finanças sociais
- [3] Expansão e capitalização de fundos sociais
- [4] Uso do subcrédito social do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social [BNDES] para negócios de impacto
- [5] Inclusão de negócios de impacto na cadeia de valor das empresas

-
- [6] Criação de modelos de inclusão de negócios de impacto nas compras governamentais

 - [7] Chamadas para fundos de investimento de impacto

 - [8] Fortalecimento de incubadoras e aceleradoras para fortalecer mais negócios de impacto

 - [9] Suporte do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] aos empreendedores de negócios de impacto

 - [10] Produção de conhecimento e formação em finanças sociais, empreendedorismo social e negócios de impacto

 - [11] Formatos inovadores e financeiramente sustentáveis para financiamento de negócios de impacto

 - [12] Promoção da cultura de avaliação entre empreendedores e investidores de impacto

 - [13] Integração do governo federal na agenda de finanças sociais

 - [14] **Título de impacto social**

 - [15] Princípios para negócios de impacto no Brasil

As recomendações em destaque correspondem àquelas que, a nosso ver, têm maior aderência para institutos, fundações e empresas. O próprio documento das recomendações aponta para outras delas, pela interface com o ISP. Isso já demonstra o quanto esse debate é necessário e não esgota as inúmeras interpretações possíveis nesta interface entre ISP e finanças sociais.

No quadro a seguir, reunimos as recomendações destacadas acompanhadas de sugestões de caminhos de engajamento dos atores do ISP, entre tantos outros possíveis e viáveis.

RECOMENDAÇÕES MAIS PRÓXIMAS AO CAMPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS



Protagonismo
de institutos e fundações
em finanças
sociais

CAMINHOS POSSÍVEIS A SEREM TRILHADOS POR ATORES DO ISP

Destinação, até 2020, de 5% dos orçamentos de institutos e fundações para o campo de finanças sociais.

Para tanto, é necessário que os atores conheçam mais a fundo a área e criem interações com organizações que já atuam nela (aceleradoras, investidores, empreendedores). Assim, criam-se condições mais favoráveis para que tal alocação de recursos seja realizada.

Além disso, é fundamental que haja interação também “por cima”, de modo que os conselhos dessas organizações incorporem a recomendação em suas agendas, transformando-a em diretrizes efetivas e realistas. Isso pode ser alavancado a partir de uma tendência crescente de alinhamento ao negócio pela qual fundações e institutos vêm passando.

Com relação ao percentual financeiro a ser destinado, é importante ampliar a lente para além da lógica de alocação de recursos orçamentários, mas também a partir de uma maior interação e do engajamento de institutos e fundações no campo dos negócios de impacto. Estamos falando mais objetivamente de: realização de eventos e cursos em conjunto, visitas de *benchmarking*, cafés da manhã com discussão de *cases* etc. É importante que se encarem os *players* do ISP não só como aqueles responsáveis por “pagar parte desta conta”, mas também como parceiros e *players* deste campo.

Exemplos para refletirmos: é mais recomendado que uma fundação crie uma aceleradora própria ou que financie uma já existente? É mais viável que um instituto selecione e premie *startups* ou que atue em prol dos intermediários e do ecossistema como um todo? Seria viável a criação de fundos coletivos (com recursos oriundos de vários institutos e fundações) para alavancar negócios de impacto em determinadas áreas temáticas?

São apenas questões para refletirmos sobre este tal “protagonismo” que a Recomendação sugere. Vale lembrar que protagonismo é algo bem mais amplo do que financiamento ou fomento.



Inclusão de
negócios de impacto
na cadeia de valor
das empresas

Considerando que institutos e fundações têm atuado como “radares de inteligência social” para empresas, eles podem contribuir para a aproximação entre negócios de impacto (mais afins às áreas de atuação de suas empresas mantenedoras). Já há exemplos acontecendo nesse sentido, por meio de institutos e fundações ou não (exemplo: Cubo/Itaú; Wayra/Fundação Telefônica; Coletivo Coca-Cola etc.).

É sabido que esse processo de alinhamento ao negócio está em curso e traz consigo diversos desdobramentos e desafios aos colegas de ISP. Incluir nele o ingrediente dos negócios de impacto pode servir como uma chave para facilitar esse alinhamento; afinal, muitas vezes ambos (empresa e negócio de impacto) falam línguas mais parecidas entre si do que com aquela que usamos no campo dos institutos e fundações.

Além disso, é importante considerar que negócios de impacto podem também se tornar “fornecedores” de produtos e serviços de institutos e fundações. Talvez seja um caminho mais curto e viável para o início dessa aproximação. Esse debate é comumente travado no âmbito do terceiro setor, no contexto de questionamentos levantados por algumas ONGs sobre terem se tornado “prestadoras de serviços” de institutos, fundações e empresas.

Fortalecimento
de incubadoras e
aceleradoras para
fortalecer mais negócios
de impacto

As chamadas organizações intermediárias têm cumprido um papel fundamental no campo das finanças sociais, mas carecem de recursos para sua existência. Embora pareça paradoxal que as aceleradoras (que aceleram inúmeros empreendimentos sociais) não tenham sua própria existência “acelerada”, essa é uma dura realidade que tais organizações enfrentam. Aproximar institutos, fundações e empresas das aceleradoras é de fundamental relevância, pois, além de recursos aportados, criam-se virtuosas oportunidades de colaboração mútua, trazendo novos temas e direcionando empreendimentos sociais para questões concretas e práticas. Criar espaços colaborativos entre as diferentes aceleradoras em torno de temas de interesse do ISP pode ser uma estratégia bastante virtuosa (aceleradoras que atuam com educação ou saúde, por exemplo).

Exemplo: quando um grande hospital se abre para *startups* e oferece a elas suas demandas e pontos de melhoria, elas têm melhores condições de customizar soluções mais efetivas e escaláveis, além de já terem diante de si potenciais investidores para seus protótipos.

É importante salientar que aceleradoras e incubadoras têm, ainda, pouco acesso a institutos e fundações até agora distantes da sua realidade. Como encurtar essas distâncias e criar conexões prósperas entre esses *players*? Um passo importante é criar espaços para que ambos se conheçam e possam “trocar figurinhas”. Afinal, é importante que institutos e fundações entendam em profundidade o que uma aceleradora faz, como e com que faz. Melhor ainda se ela puder sugerir para institutos e fundações o que pode fazer por eles também, prospectando e conectando com empreendedores sociais afins à atuação delas, por exemplo.



Título de impacto social

Os chamados SIBs (*Social Impact Bonds* ou Títulos de Impacto Social) já são uma realidade bastante viável em diversos países do mundo. Por aqui, ainda estão engatinhando, mas trazem consigo um grande potencial de parceria público-privada (PPP) a partir de uma lógica, já conhecida, de pagamento por resultado em temas sociais de cunho mais preventivo. Investidores sociais privados podem aportar recursos nessa fase inicial de estruturação dos SIBs, de modo a contribuir para que essa etapa seja bem implementada, com sistematização dos aprendizados e posterior encurtamento de vias e processos para novos SIBs. Como o modelo é integralmente dependente do poder público, os *timings* ainda são relativamente lentos, do ponto de vista da lógica do setor privado. Nesse caso, institutos e fundações que já têm parcerias com o poder público poderiam facilitar a aproximação deste conceito e sua viabilização inicial.

A nosso ver, os Títulos de Impacto Social poderiam ser uma excelente ferramenta de alinhamento do ISP a políticas públicas, partindo de um mecanismo inovador e que já vem funcionando em vários países do mundo. Com a parceria de institutos e fundações, o processo de aproximação e convencimento do poder público pode ser encurtado e facilitado, além de também ser possível alocar recursos numa etapa inicial de estruturação desse mecanismo em contextos locais. Há duas experiências iniciais no Brasil, junto ao governo de Minas Gerais e do Ceará, nas áreas prisional e de educação, respectivamente.

Como se vê, o campo é bastante amplo e novo e vem oferecendo diversas oportunidades de colaboração entre os atores do ISP, e entre estes e os demais *players* do campo das finanças sociais. Embora os últimos trabalhem com linguagens e métodos diferentes daqueles comuns à área de ISP, exemplos recentes

de parcerias intersetoriais já apontam para o grande potencial desses relacionamentos. Considerando ainda a pertinência do tema e a sua priorização no âmbito das oito agendas estratégicas do Gife para 2015-2020, as perspectivas são bastante promissoras e, ao mesmo tempo, desafiadoras. Todos serão cada vez mais provocados a rever os modelos de atuação, repensar conceitos e valores e redesenhar processos e formas de gestão. Restam apenas dois caminhos a seguir: ignorar a conjuntura atual (e futura) e manter os processos e atuação como estão ou encarar de frente mais uma oportunidade. Talvez esse bonde não passe outra vez.

INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO E NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL: MAIS PERGUNTAS DO QUE RESPOSTAS¹

Iniciamos em 2016 o trabalho de mais uma rede temática no âmbito do Gife.² A Rede de Negócios de Impacto Social recebeu sua denominação por ter aspecto didático, mas o objetivo é que as discussões abarquem a confluência entre os dois campos em questão: o do Investimento Social Privado (ISP) e o das finanças sociais.

Se, aparentemente, o campo do ISP tem suficiente entendimento sobre seus contornos e limites, uma análise mais aprofundada aponta que alguns de seus aspectos ainda permanecem bastante nebulosos, sobretudo quando vistos sob a ótica do conceito do Gife sobre ISP.³ O foco deste texto não

-
1. Publicado originalmente em 2016, em: <<http://gife.org.br/isp-negocios-de-impacto-social-mais-perguntas-do-que-respostas/>>. Acesso em: novembro de 2016.
 2. Essa rede temática é fruto de um trabalho coletivo, sendo coordenado em parceria por três organizações: ICE, Instituto Sabin e Gife.
 3. Repasse voluntário de recursos privados para fins públicos, de forma sistemática, planejada e contínua.

é esse, mas vou citar apenas dois desses aspectos, que permanecem controvertidos:

- ❖ Projetos incentivados (provenientes dos diversos incentivos fiscais existentes: Rouanet, Esporte, FIA, Pronon, Prona etc.).
- ❖ Subcrédito do BNDES.

Os colegas que atuam em institutos e fundações têm lidado em menor ou maior grau com esses aspectos, ainda que saibamos que as fontes de recursos de ambos não estão necessariamente nos orçamentos das respectivas organizações e que seus funcionários não são “voluntários”, não sendo, portanto, enquadrados como ISP. Mesmo assim, é notório o papel que diversos institutos e fundações têm desempenhado para tornar a gestão desses recursos e projetos mais “social”.

O outro campo é o das finanças sociais. Área emergente em todo o mundo, ganhou contornos recentes no Brasil e grande impulso a partir do esforço concentrado da Força-Tarefa de Finanças Sociais,⁴ gerando consensos e amplo repertório de dados. No caso da nova rede temática do Gife, a opção didática foi nomeá-la Rede de Negócios de Impacto Social, considerando que esta dimensão está no guarda-chuva das finanças sociais. Ainda que este último termo seja o mais abrangente, a opção pelo nome da rede temática como “Negócios de Impacto Social” levou em conta um aspecto didático que permitisse

4. Mais detalhes em: <<http://forcatarefafinancassociais.org.br/>>. Acesso em: novembro de 2016.

pavimentar uma aproximação mais clara desse campo junto aos institutos e fundações. Entendemos que os negócios de impacto têm sido uma porta de entrada mais clara para essa aproximação.

Vale destacar que, das 15 recomendações propostas pela Força-Tarefa,⁵ a número 2 é explícita ao sugerir o “protagonismo de fundações e institutos” nesse campo. Já tece algumas reflexões sobre as recomendações, percebendo-as como ponto de partida e não de chegada.⁶ Portanto, essa nova rede temática assume o papel de desdobrar a recomendação 2 da Força-Tarefa, estabelecendo uma estratégia para implementá-la e engajando institutos e fundações. Um de seus pontos essenciais é que cada instituto e fundação destine, até 2020, 5% de seu orçamento para esta temática. O percentual parece baixo, mas o alcance dessa meta exigirá profundas transformações em vários institutos e fundações.

Ainda que a rede temática leve em seu nome a dimensão dos “Negócios de Impacto Social”, seu escopo de discussão está fundamentado na confluência entre estes dois campos – o do ISP e o das finanças sociais. Num esforço inicial de identificação de questões para serem discutidas e aprofundadas, che-

-
5. Acesse o documento com elas no link: <<http://forcatarefaфинancassociais.org.br/recomendacoes/>>. Acesso em: novembro de 2016.
 6. Texto disponível em: <<http://gife.org.br/2015/11/07/recomendacoes-da-forca-tarefa-de-financas-sociais-ponto-de-partida-e-nao-de-chegada/>>. Acesso em: novembro de 2016.

gamos⁷ a quatro aspectos prioritários que serão trabalhados numa primeira rodada de funcionamento da rede. São eles:

FORTALECIMENTO DO ECOSSISTEMA

- ❖ Quem compõe o ecossistema? Quais componentes precisam ser fortalecidos por meio do capital filantrópico?
- ❖ Como institutos e fundações podem tirar proveito dessa estratégia?
- ❖ Por que não fomentar diretamente negócios de impacto para fortalecer o ecossistema? Quais os prós e os contras de cada estratégia?
- ❖ Quais as lacunas atuais do ecossistema?
- ❖ Que referências internacionais de fortalecimento do ecossistema (por meio do capital filantrópico) podem ser inspiradoras para o Brasil?

INTRODUÇÃO AO TEMA E CONCEITOS

- ❖ Como apresentar o tema de forma panorâmica e didática (finanças sociais e negócios de impacto), a partir da ótica de institutos e fundações?
- ❖ Como apresentar a diversidade (e os dissensos) das várias correntes de pensamento sem direcionar para uma ou outra?

7. Durante a 1ª Reunião da Rede Temática, realizada no dia 4 de maio de 2016, em São Paulo.

- ❖ É possível oferecer cases práticos de negócios de impacto em diferentes áreas temáticas, estágios e portfólios?

ASPECTOS JURÍDICOS E CONTÁBEIS

- ❖ Quais são os consensos e dissensos sobre as questões jurídicas e contábeis do emprego de capital filantrópico para o campo dos negócios de impacto?
- ❖ Quais são as barreiras contábeis atuais? Como encontrar alternativas e saídas legais para cada uma delas? Quais são os argumentos e as referências disponíveis para confrontar as barreiras atuais?
- ❖ Institutos e fundações podem destinar recursos para negócios de impacto social? (Doação? *Equity*? Como pode e como não pode?)
- ❖ Quais são as especificidades para Oscips (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) e fundações?

ALINHAMENTO AO NEGÓCIO

- ❖ Quais os links possíveis com o estudo Gife sobre alinhamento do ISP ao negócio?⁸
- ❖ É desse alinhamento que estamos falando? Ou de outro tipo?
- ❖ Como lidar com os temas menos modeláveis na ótica dos negócios de impacto? A destinação do capital filantrópico

8. Disponível em: <http://gife.issuelab.org/resource/alinhamento_entre_o_investimento_social_privado_e_o_negocio>. Acesso em: novembro de 2016.

pode seguir uma lógica do “e” em vez da do “ou”? Ou seja, é possível destinar parte dos orçamentos de institutos e fundações para o campo da justiça social e uma parte para o campo dos negócios de impacto?

- ❖ Atuar no campo dos negócios de impacto social seria contraditório com a estratégia de também fomentar o fortalecimento da sociedade civil e a garantia de direitos? É possível o mesmo instituto ou fundação atuar nas duas frentes?

Como se observa, temos muitas dúvidas e poucas respostas sistematizadas. Talvez o maior esforço da rede temática seja reunir as várias partes desse imenso quebra-cabeça e montá-lo para que faça sentido para institutos e fundações. Não temos qualquer pretensão de reiniciar discussões já travadas no campo das finanças sociais, mas tão somente a de lançar luzes sobre a confluência deste campo com a atuação de institutos e fundações, tendo como guia-mestre as Recomendações da Força-Tarefa (em especial a número 2). É a partir dessa lente que buscaremos focar as reflexões da rede. Por isso, o engajamento dos colegas de ISP é fundamental. Já tivemos uma ótima participação neste início de atividades e esperamos que o clima amistoso e colaborativo seja a tônica de toda a caminhada. Finalmente, lanço ainda um convite especial aos colegas dos institutos e fundações familiares para também se engajarem nesta reflexão. A exemplo do que ocorre em outros países, essas organizações podem assumir um protagonismo bastante estratégico nesse campo no Brasil. Certamente, há espaço para todos e a velha máxima do setor social segue valendo aqui: quanto mais, melhor.

VAMOS MOLHAR OS PÉS'

A aproximação entre o Investimento Social Privado (ISP) e os negócios de impacto vem despertando diversas dúvidas.² Entretanto, ainda que existam restrições (e resistências) de ordem jurídica, contábil, institucional e ideológica para que institutos e fundações possam atuar de forma mais forte nesse campo, muitos *players* já se movimentam em sua direção.

É importante considerar o papel de institutos e fundações em assumir riscos, abrir novas frentes e posicionar-se perante temas controversos e emergentes. Lidar com eles é, a meu ver, uma das potenciais dimensões inovadoras do ISP, embora nem sempre praticada em sua plenitude.

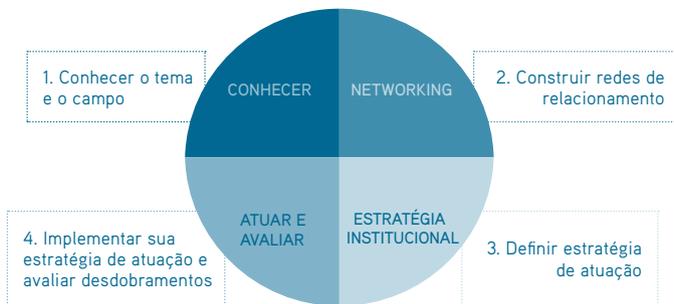
Uma questão de fundo bastante relevante neste início de conversa é desconstruir qualquer interpretação de que a atuação de institutos e fundações com os negócios de impacto seja uma evolução natural da filantropia. Essa visão equivocada

-
1. Publicado originalmente em 2016, em: <<http://gife.org.br/institutos-e-fundacoes-e-negocios-de-impacto-vamos-molhar-os-pes/>>. Acesso em: novembro de 2016.
 2. Já abordamos este assunto em outro artigo: <<http://gife.org.br/isp-negocios-de-impacto-social-mais-perguntas-do-que-respostas/>>. Acesso em: novembro de 2016.

precisa ser debatida no setor do ISP. Não podemos ficar alheios ao fenômeno do “investimento de impacto”³ que vem ganhando terreno em todo mundo. Compreender como institutos e fundações podem se relacionar com esse novo campo é fundamental, sem que encaremos esse processo como “substituição” ou “evolução”: ele é tão somente um novo instrumento que se soma à caixa de ferramentas que já temos.

DRIVES DE ATUAÇÃO

Colocado esse esclarecimento inicial, emerge a pergunta: como nós, institutos e fundações, podemos atuar na área dos negócios de impacto? A pergunta requer reflexões profundas e permite inúmeras respostas. De forma didática e intuitiva, sugiro alguns caminhos possíveis no diagrama abaixo; a seguir, tentarei usar, como exemplo, a forma como o Instituto Sabin vem lidando com o tema.



-
3. Apoiamos a tradução de uma publicação sobre o assunto, disponível em: http://institutosabin.org.br/site/wp-content/uploads/2016/10/Investimento_de_impacto_WEB_11-10-2016.pdf. Acesso em: novembro de 2016.

1] CONHECER

É preciso conhecer o assunto – conceitos, instâncias, dilemas – e quem compõe o setor.⁴ Esse passo é contínuo, pois há sempre novas questões que emergem no campo. O importante é conseguir construir uma base inicial que permita suficiente capacidade de avançar.

2] NETWORKING

À medida que se conhece mais o campo e os atores que nele atuam, é possível iniciar uma aproximação institucional com algumas organizações. A atuação será mais efetiva se sua organização conseguir traçar uma estratégia de atuação na área.

3] ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL

Qual o foco de atuação da sua organização nesse campo? Como sua organização pode contribuir com essa agenda? É necessário responder a essas e a muitas outras questões para nortear a caminhada e identificar potenciais parceiros.

4. Uma boa referência nesse aspecto é o mapa sistematizado pela Força-Tarefa de Finanças Sociais: <<http://forcatarefaфинancassociais.org.br/eossistema-de-financas-sociais/>>. Acesso em: novembro de 2016.

4] ATUAR E AVALIAR

A partir da clareza institucional obtida no passo anterior, é possível desdobrar a estratégia de atuação em projetos, recursos (financeiros e não financeiros), equipe, tempo etc. Atuar apenas como observador é um bom ponto de partida: é necessário “molhar o pé” no novo tema, envolver-se de fato com a agenda.

Uma pergunta bastante comum refere-se à estratégia de atuação de institutos e fundações. O caminho mais trivial é buscar estabelecer relação direta com negócios de impacto e empreendedores, a partir de demandas que a empresa, o instituto e/ou a fundação possam ter. Outro caminho de atuação, que não inviabiliza o primeiro, é atuar mais em prol do fortalecimento do ecossistema. Aqui, cabem vários caminhos, mas temos defendido a importância de fortalecer as organizações intermediárias que atuam no campo.⁵ O importante é cada organização fazer sua reflexão, lembrando que o investimento de impacto é apenas uma ferramenta a mais e alinhando sua missão e ideologia às diversas oportunidades e desafios deste campo.

A TRILHA DO INSTITUTO SABIN

Para tornar a conversa mais concreta e palpável, vou compartilhar a estratégia de atuação do Instituto Sabin como forma de

5. Vide box à direita neste mapa: <<http://forcatarefafinancassociais.org.br/ecossistema-de-financas-sociais/>>. Acesso em: novembro de 2016.

ilustrar algumas das escolhas que temos feito para nos aproximar desse campo. O objetivo não é mostrar esse case como o melhor caminho a ser trilhado, mas utilizar nossa experiência como elemento didático.

Estes são alguns passos que temos dado, desde meados de 2014, quando o instituto iniciou seu envolvimento com a área de negócios de impacto:

INSERÇÃO EM NOSSA IDEOLOGIA

Criamos uma nova plataforma de atuação denominada “Inovação Social”, incluindo não somente o campo de negócios de impacto, mas também iniciativas inovadoras da área social.⁶

DEFINIÇÃO DE DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Como parte das diretrizes orçamentárias do Instituto Sabin, incluímos um percentual⁷ destinado a essa nova plataforma de atuação.

-
6. Estamos lançando, por exemplo, a plataforma de inovação social, a InovaSocial: <<http://www.inovasocial.com.br/>>. Acesso em: novembro de 2016.
 7. Nos anos de 2015 e 2016, este percentual representava cerca de 10% do nosso orçamento, sinalizando nosso alinhamento com a recomendação 2 da Força-Tarefa de Finanças Sociais. Para os anos seguintes, esse percentual tende a seguir crescente.

ESCOPO DE ATUAÇÃO E PARCERIAS

Nosso foco de atuação foi/está sendo direcionado ao fortalecimento do ecossistema com ênfase na parceria e suporte às seguintes organizações intermediárias:

- ❖ Artemísia: parceria com a aceleradora para busca de negócios de impacto na área da saúde; revisão da tese de impacto em saúde; realização de evento anual sobre o tema.
- ❖ Ande: associação à Rede Ande, participação em reuniões e eventos, conexão com *players* do campo.
- ❖ Sitawi: fomento à criação do primeiro *Social Impact Bonds* (SIB) no Brasil. Em geral, esse é o momento mais crítico no que diz respeito à disponibilização de recursos para as fases de negociação.
- ❖ Gife: a Rede Temática de Negócios de Impacto do Gife foi criada sob a coordenação conjunta nossa e do ICE e tem mobilizado institutos e fundações para o tema. O foco é discutir e identificar caminhos para a atuação no campo de negócios de impacto.
- ❖ ICE: além da parceria na coordenação da Rede Temática de Negócios de Impacto do Gife, patrocínio à segunda edição do Fórum de Finanças Sociais (ICE e Vox Capital).
- ❖ Força-Tarefa de Finanças Sociais: ao longo de 2016, a Força-Tarefa tem promovido *labs* (encontros) visando mobilizar diferentes organizações envolvidas com o tema para desenvolver ideias que contribuam para a implementação de algumas recomendações. Entre as recomendações priorizadas está a número 2, “Protagonismo de institutos e fun-

dações em finanças sociais” (veja na página 56). Fazemos parte de um grupo⁸ que vem trabalhando nesse tema.

PRÓXIMOS PASSOS?⁹

Pelo andar da carruagem, é inevitável abordar algumas questões relevantes que vêm ganhando contornos cada vez maiores:

VAMOS NOS TORNAR INVESTIDORES?

É natural que a interação com diferentes organizações do campo indique oportunidades de alocação de recursos para negócios de impacto, especialmente em estágio inicial, pois é nessa fase que são mais escassas as fontes de investimento e o apetite para o risco. Pode ser uma trilha a ser percorrida por institutos e fundações no curto e no médio prazo.

-
8. Composto por diversas organizações, entre elas: ICE, Sitawi, Fundação BMW, Instituto Intercement, Instituto Votorantim, Alana, Broota, Phomenta, Aoka Labs, entre outras. O foco do trabalho é projetar um fundo cujos investidores serão exclusivamente institutos e fundações com ênfase no investimento e testagem de diferentes mecanismos financeiros.
 9. Artigo publicado no LinkedIn nos faz refletir sobre a entrada das *non-profits* no campo de investimento de impacto. Nem tudo é mar de rosas. Ver em: <<https://www.linkedin.com/pulse/top-9-investing-mistakes-made-nonprofits-planning-2nd-liebowitz?trk=prof-post>>. Acesso em: novembro de 2016.

DIRETRIZES DO GIFE PARA O ISP

É crescente a percepção de que não há, ainda, diretrizes que sinalizem quais os caminhos para que o Investimento Social Privado possa atuar com mais clareza junto ao campo de negócios de impacto. A tendência é que essa sistematização seja liderada pelo Gife e divulgada entre seus associados.

FORMAÇÃO PARA INSTITUTOS E FUNDAÇÕES

Simultaneamente com o item anterior, é crescente a demanda por espaços de diálogo, de troca de experiências e de formação de profissionais que atuam em institutos e fundações.

ESPAÇOS ENTRE ATORES E ENTRE SEGMENTOS

Talvez o desafio mais necessário e mais complexo enfrentado seja a aglutinação de diferentes organizações de segmentos diversificados que já atuem nesse campo – empreendedores, aceleradoras e incubadoras, fundos de investimento, institutos e fundações etc. Esse entrecruzamento trará perspectivas de interação entre todos, além de criar bons estranhamentos, que nos possibilitem sair da caixa e de nossa zona de conforto.

TENDÊNCIAS DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO NO BRASIL

O Investimento Social Privado (ISP) é, sem sombra de dúvida, uma área de múltiplas interfaces. Se por um lado isso pode ser preocupante e até certo ponto paralisante, uma vez que requer capacidade de trânsito em múltiplas áreas, por outro pode ser um convite a explorar novos setores e temas. Afinal, nossa atuação se dá em fronteiras – entre o público e o privado, entre o mundo corporativo e o terceiro setor, entre empresa e ONG – exigindo de nós, profissionais que atuam nesse setor, uma habilidade de dialogar com essas várias realidades.

Justamente por se tratar de um campo em franca construção e ainda sem molduras e limites claros, devemos refletir sobre a necessidade de ideias e caminhos sistematizados e compartilhados entre quem atua na área. Incomoda-me a carência de publicações e registros na área e, ao mesmo tempo, certa falta de disciplina e de disposição dos profissionais do ISP para sistematizar e dividir suas experiências – não só as exitosas, mas também as que se revelaram tropeços e erros. É com eles que mais aprendemos, pois nos fazem pensar e sair da nossa zona de conforto. O esforço deste livro vai nessa direção.

Gosto de momentos de reflexão que nos fazem construir análises de conjuntura viáveis, reais e úteis à realidade do nosso setor e de nossas organizações. Não me refiro aqui a divagações abstratas, mas à identificação de conjunturas, cenários e realidades atuais e futuros de forma a podermos atuar sobre eles. Uma tentativa interessante nesse sentido é pensar nas tendências com que o campo do ISP vem deparando na atualidade.

Ao longo de 2013, tivemos no Instituto Sabin um interessante desafio: organizar o livro *Investimento Social Privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades*. A ideia inicial da obra era focar apenas as tendências, mas as múltiplas questões levantadas nos guiaram para um olhar mais ampliado. O processo de concepção, organização e produção do livro, lançado no final de 2013 e disponível em nosso site, nos trouxe importantes aprendizados sobre nossas próprias práticas e sobre a nossa área de atuação. Com esse conjunto de cases e informações, pudemos repensar os principais temas que orbitam no campo de ISP. Ainda tenho dúvidas se a melhor palavra seria “tendências” para essa tentativa de sistematizar caminhos, rumos, perspectivas e questões que brotam em conversas, cafezinhos, encontros e discussões nesse campo. Na ausência de outro nome que melhor represente essas questões, prosseguirei com ele.

O período pós-livro também nos rendeu muitas conversas, diálogos riquíssimos e troca de experiências com colegas que atuam na área. A partir deles, conseguimos identificar sete tendências com as quais temos deparado no campo do ISP. De novo, vale registrar que é possível que tais questões sejam mais que “tendências”. Elas são apenas uma síntese possível e têm o propósito de nos ajudar nas reflexões sobre o tema.

Finalmente, vale salientar que nosso *locus* é o de quem se encontra no interior de um instituto vinculado a uma empresa brasileira familiar do setor de saúde. Talvez isso ajude o leitor a visualizar nosso local de fala.

As tendências identificadas:

ATUAÇÃO E MILITÂNCIA NA ÁREA

Muito presente no terceiro setor, a confluência entre militância e atuação profissional também move diversos profissionais do ISP. Arrisco-me a dizer que muitos de nós só estamos e permanecemos nesse campo justamente porque conseguimos unir o ganha-pão diário à defesa de causas sociais ou ambientais. Talvez a questão mais relevante neste tópico seja a busca de um sentido maior para a vida profissional. A junção de duas causas aparentemente desconexas – ganhar a vida e mudar o mundo – tem se tornado cada vez mais real no mundo atual, sobretudo com a entrada das gerações mais novas ao mercado de trabalho. Para elas, o sonho tradicional de trabalhar numa multinacional, por exemplo, não é mais a única meta de vida a perseguir. A partir daí ganha impulso o campo de negócios de impacto social, emergem diversas *startups*, surgem outros modelos empreendedores, mostrando que é possível conciliar as duas vertentes.

Mas os profissionais que atuam com ISP se inserem numa área em que essa confluência não é tão clara e isenta de turbulências. Estamos falando de um ambiente corporativo que, embora tenha muitas caras e guarde entre si considerável diversidade de situações, ainda tem certa dificuldade em compreender

bem a confluência entre o socioambiental e o econômico. Ainda vivemos num mundo onde a dimensão econômica impera e determina modelos, resultados e rumos. Portanto, nós, profissionais do ISP, não podemos ser ingênuos a ponto de achar que nossa causa social (ou ambiental) é, por si só, mais relevante e determinante para pautar a atuação corporativa nesta temática. É preciso ultrapassar essa crença. Como brincamos em reuniões e conversas, é preciso ir além da foto da criança sorrindo em nossos relatórios e prestação de contas sobre o impacto de nossos projetos. Um dos grandes desafios atuais é traduzir para a lógica corporativa vigente o lado militante das causas em que acreditamos e pelas quais lutamos. Isso requer uma compreensão aprofundada do ambiente corporativo onde se está inserido e uma competência acima da média para construir essa tradução de linguagens, métricas e conceitos.

Muitos colegas poderiam perguntar se isso realmente é possível. É possível, mas muito desafiador. Se fosse impossível, muitos de nós estaríamos buscando outras inserções profissionais. Evidentemente, há momentos nos quais precisamos aceitar recuos e derrotas internas parciais, para em seguida podermos avançar e prosseguir com determinado projeto ou causa. O importante é termos clareza de que, sim, é possível unir causas sociais e geração de receita, ainda que quase sempre seja bem difícil na prática. Requer muita habilidade, jogo de cintura e capacidade de imersão nos universos corporativo (ponto-com) e social (ponto-org), sem ser plenamente “contaminado” por nenhum deles. Isso seria estar em cima do muro? Creio que não, ainda que tal armadilha esteja presente em nosso cotidiano.

ALINHAMENTO COM O NEGÓCIO

Se, por um lado, os gestores corporativos que não lidam diretamente com ISP percebem que a nossa área é “diferente” e que, portanto, requer uma lente específica para ser enxergada, por outro, às vezes parecem nos colocar em um patamar de inferioridade. É quase como se considerassem que a área de ISP é “do bem”, é “legal”, mas não faz parte da estratégia central da organização, do *core*. Essa situação pode ocorrer de formas muito variadas nos diferentes contextos em que o ISP se insere, mas creio que seja realidade nos dias atuais. Talvez tal leitura ganhe força pelo fato de a empresa não compreender com clareza a real contribuição e inserção do ISP no seu *core business*; muitos gestores de outras áreas não compreendem ainda o propósito e o potencial do ISP. Finalmente, é possível que essa situação seja apenas um reflexo dos modelos de desalinhamento de quando os primeiros institutos e fundações foram criados. Naquela época, nos anos 1990, acreditava-se que quanto mais descolado e distante do *core* estivesse o ISP, melhor. Dessa forma, a empresa não contaminaria seu instituto ou sua fundação.

A discussão do alinhamento está cada vez mais presente nas nossas conversas e reflexões. Ainda que saibamos que essa discussão é complexa e não linear, está cada vez mais claro que não é viável pensar num instituto ou fundação totalmente desconectado da área de atuação da sua empresa mantenedora. O conceito de “não contaminação” parece ter perdido sua pertinência, ainda que não tenha desaparecido totalmente.

Nos dias atuais, faz-se necessário também um mea-culpa. Temos sido pouco criativos e efetivos ao tentar apresentar a real contribuição do ISP ao *core business* – na lógica corporativa, é claro. Em alguns momentos, esse conceito parece não estar plenamente sintonizado em nossa mente; em outros, temos tido dificuldade de transmiti-lo adequada e didaticamente.

Eis nosso desafio adicional. É difícil romper a lógica da filantropia pura e avançar em direção a concepções mais modernas e transformadoras, especialmente quando nossos pares (corporativos) nos enxergam ainda como atores pouco estratégicos. Talvez para muitos deles o papel do instituto e da fundação empresarial seja, eternamente, doar cestas básicas e agasalhos aos mais pobres, mobilizando a empresa e voluntários para ações pontuais. Embora esse papel ainda caiba em nosso contexto e seja relevante, como poderemos caminhar numa direção mais profundamente transformadora de modo que nossos pares enxerguem claramente esse direcionamento? Aí está um desafio bastante atual e pertinente.

GERAÇÃO DE ESCALA

Podemos retomar a célebre frase de Che Guevara, “*hay que endurecerse, pero sin perder la ternura jamás*”, para discutir algumas questões recentes surgidas no campo do ISP.

Ainda que a necessidade de ampliação e geração de mais escala em nossos projetos esteja muito presente em nossas conversas, levantam-se também dúvidas sobre uma suposta perda da capacidade de cocriação de projetos mais customizados, em conjunto com a rede de atores parceiros com

quem atuamos. Em outras palavras, é crescente certa percepção de que precisamos crescer e gerar escala, mas sem perder a ternura e a capacidade de criar soluções mais artesanais e de forma participativa.

Nesse contexto, é preciso refletir sobre quais são as transformações necessárias em nossos institutos e fundações para enfrentarmos essa questão. Nosso modelo organizacional atual, nosso direcionamento estratégico e nossa carteira de projetos comportam ganhos consideráveis de escala? Há condições e disposição de realinhar nossa atuação na esteira de políticas públicas? Essa aliança é complexa e traz consigo diversos desdobramentos, muitos deles não tão amigáveis. Afinal, estamos falando de diálogo e de relacionamento mais próximo com governos (municipais, estaduais e federal), algo que tendemos a evitar. Evitamos por receio da corrupção e de ligações políticas, pelo excesso de burocracia e dificuldades de gestão, por questões legais e também por nossa incapacidade em compreender o universo e o contexto da administração pública e em saber traçar boas estratégias para lidar com ela.

A análise desse tema nos convida a desconstruir a tese de que tudo que envolve governos é ruim, ineficiente e acarreta ligações não éticas. Há, infelizmente, casos em que isso foi verdadeiro, mas também há experiências positivas de parcerias público-privadas (PPP) em iniciativas de cunho social. Se fizermos um esforço de imaginar a área de ISP daqui a dez anos, é provável que a dimensão do ganho de escala e da aliança com políticas públicas esteja mais forte do que hoje, trazendo todos os ônus e bônus daí decorrentes. Por que não refletir mais sobre esse tema?

REGIONALIZAÇÃO E INTERIORIZAÇÃO

A base de atuação do Instituto Sabin é Brasília e temos unidades em regiões bastante distantes (geográfica e ideologicamente) do cerne do debate sobre ISP no Brasil. Isso nos faz constantemente refletir sobre nosso papel em compartilhar e fomentar o debate nas regiões onde atuamos (em geral, de fora do “eixo”). Se queremos alcançar escala em nossa atuação, ela passa necessariamente por pensarmos o Brasil de forma mais ampla e regionalizada, e não apenas em seus grandes centros. Não pretendo aqui alimentar eventuais disputas que possam existir entre os estados; quero apenas ressaltar que estamos num país muito extenso, com diversidades regionais e culturais enormes e com carências sociais variadas e intensas. Sempre digo que, em nossa área, quanto mais iniciativas, melhor. Nesse caso, além da grande concentração de institutos e fundações no eixo Rio-São Paulo, estamos também lutando pelo surgimento e crescimento do ISP em todas as regiões do Brasil, no interior de estados onde essa cultura ainda não encontra pleno eco entre empresas, governos e a sociedade. Isso requer um amplo e irrestrito movimento que alavanque conceitos e práticas de ISP no Brasil e que gere massa crítica pelo país, de modo a amplificar a pertinência e viabilidade do tema nos mais diferentes contextos locais e sociais.

Para tanto, precisamos ir além das tribos e guetos do ISP. Se já temos afinidade entre colegas que atuam na área, podemos e precisamos ampliar a rede, fazendo-a chegar aos locais mais remotos do país. Imagine como seria se tivéssemos uma rede

Gife atuante em todas as capitais do Brasil. Imagine se tivéssemos associados à rede Gife de todos os estados do país. Não me refiro apenas aos locais geográficos onde nossos institutos e fundações atuam ou apoiam projetos, mas também a organizações locais que fizessem parte dessa rede e desse movimento. Podemos e devemos sonhar com isso, mas também traçar metas nessa direção.

OUSADIA, INOVAÇÃO E RISCO

Em nossa área temos a vantagem de poder (e precisar) ousar, embora nem sempre o façamos. A ousadia nos faz corrigir rumos e rotas em direção à complexidade e ao dinamismo dos problemas socioambientais com os quais lidamos; é uma ferramenta necessária para a inovação permanente.

Ao pensar sobre esses temas – ousadia, inovação e risco –, vêm à tona algumas questões. Como lidar com temas espinhosos? Queremos lidar com eles? Por que não podemos dialogar com eles? Em geral, institutos, fundações e empresas evitam as chamadas “bolas divididas” em sua atuação. Temas de consenso (educação, por exemplo) estão mais presentes e concentram grande parte dos investimentos e da atuação do ISP no Brasil. Mesmo que haja divergências no interior desse tema (e há muitas!), a bandeira maior da educação consegue se apresentar como sendo uma bola certa a mobilizar grande parte do ISP em nosso país. Nada contra essa opção, muito pelo contrário: considero-a muito válida e indutora de boas e necessárias transformações em nosso país. O que proponho aqui como reflexão é: certamente, optar

por investir em educação é mais fácil e claro, mas por que não ousamos em direção a algo mais difícil e nebuloso? Não seria este um papel do ISP? Abrir novas frentes de atuação, explorar novos temas e questões ainda pouco trabalhadas, lançar-se sobre novas fronteiras e demandas sociais ainda pouco atendidas.

Evidentemente, não podemos ser ingênuos a ponto de acreditar que áreas em que claramente se enxerga a responsabilidade do Estado sejam “terceirizadas” (ou delegadas) ao ISP. Há demandas sociais que, no mundo atual, ainda são responsabilidades do Estado e tudo indica que permanecerão assim por um bom tempo. Há outras demandas claramente vinculadas a movimentos sociais e ONGs. Mas cada vez mais essa fronteira vai se tornando menos clara. Além da dimensão das fronteiras e da responsabilidade de cada ator, outra discussão presente diz respeito a temas espinhosos que envolvem aspectos morais e religiosos. Seria de todo improvável o ISP atuar com questões ligadas ao aborto ou à cidadania LGBT, por exemplo? Constitui-se uma armadilha intransponível e impensável realizar ISP nesses e em outros temas considerados “espinhosos”? Sempre olhando sob a ótica da legalidade e da ética, é possível, sim, identificar eixos de atuação nesses e em outros temas mais polêmicos e pouco considerados pelo ISP no país. Acreditamos que ousar e inovar também passa por aí.

Questões emergentes também poderiam passar a ser analisadas no radar de cada instituto e fundação. Um exemplo são os negócios de impacto, tema abordado em diversos trechos deste livro.

LASTRO SOCIAL E TRANSPARÊNCIA

A década iniciada em 2010 nos trouxe um novo e irreversível conceito, extremamente relevante em nossa sociedade: a transparência. A Lei de Acesso à Informação (LAI) vem promovendo importantes transformações no interior da administração pública, e certamente trará bons desdobramentos para a nossa área. Além disso, os processos de *compliance* vêm avançando a passos largos em empresas, sinalizando mudanças pela frente.

Uma iniciativa simples do Gife gerou um burburinho no campo – o painel Gife de transparência¹ –, mostrando que há espaço para avançarmos nessa perspectiva. Ainda somos criticados (institutos e fundações) por sermos muito fechados em nós, o que traz consequências também no quesito de transparência e disponibilização de informações.

TRABALHO EM REDE

Ainda que esse conceito também tenha se tornado “moda”, há compreensões bastante distintas sobre ele. Atuar em rede pode significar o “mais do mesmo”, aquilo que já realizamos há anos, mas também pode pressupor uma revolução na forma de agir no mundo. O primeiro passo para refletir sobre o conceito exige um olhar para nossa própria organização. Sabemos

1. Ver: <<http://gife.org.br/painel-gife-de-transparencia/o-painel/>>. Acesso em: novembro de 2016.

trabalhar de forma colaborativa e mais horizontal possível com nossa equipe? Estamos preparados para isso? Queremos e podemos lidar com isso, considerando os limites existentes no interior de nossas organizações?

Como lidar com essa lógica colaborativa na interação com nossos pares na empresa, com nossos parceiros e *stakeholders*?

Acredito plenamente na lógica de atuação em rede, de maneira aberta e colaborativa, mas sem cair numa “assembleia” sem fim. Muitas vezes, a rede se torna uma armadilha (ou um pretexto) para que os processos não avancem. Se as regras e os fluxos estão claros para os atores envolvidos, a tendência é uma atuação em rede mais dinâmica e ágil. Há momentos de compartilhar e há momentos de decidir e avançar.

Creio que esse conceito tem reunido boas adesões ultimamente. O fato é que o avanço das redes sociais e das tecnologias da informação tem alavancado novas formas de atuação colaborativa e de trabalho em rede. Exemplos diversos poderiam ser citados, como o *crowdfunding* e o *crowdsourcing*, entre outros. Tenho visto institutos e fundações substituindo visões ultrapassadas de que “nós temos a solução” para determinada comunidade por “vamos pensar e construir conjuntamente” soluções para problemas comunitários locais. A questão fundamental é que apenas essa percepção não é suficiente para que o trabalho colaborativo/em rede aconteça. Talvez ela seja o passo inicial, que requererá depois um *modus operandi* compatível.

Vale lembrar que a rede não é um fim em si mesma, mas um meio para que diferentes atores colaborem entre si para lutar por uma causa concreta e pactuada coletivamente.

Nem sempre ela será a saída mais viável para enfrentar determinado contexto ou problema local. Não podemos achar que a rede veio para ser a chave que abrirá todas as portas. Em alguns casos, ela poderá ser útil, em outros não. De todo modo, traz consigo princípios de trabalho extremamente relevantes para guiar nosso cotidiano.

O FUTURO DAS FUNDAÇÕES: REFLEXÕES SOBRE HOJE, AMANHÃ E DEPOIS¹

Tenho buscado referências europeias para ampliar meu olhar acerca dos debates contemporâneos sobre filantropia, investimento de impacto e temas correlatos. Essa opção está fundamentada na percepção de que no Brasil temos a tendência de buscar exemplos norte-americanos, e de que é necessário diversificar nossos referenciais. Uma boa fonte de leituras tem sido a EVPA² (Associação Europeia de Filantropia Estratégica), mas há diversas outras fontes e referências além-mar.³

Entre essas leituras e buscas por referências não triviais, deparei recentemente com uma publicação alemã chamada O

-
1. Publicado originalmente em 2016, em: <<http://gife.org.br/o-futuro-das-fundacoes-reflexoes-sobre-o-hoje-amanha-e-depois/>>. Acesso em: novembro de 2016. O título é uma alusão à música do Nação Zumbi “Hoje, amanhã e depois”.
 2. Ver: <<http://evpa.eu.com/>>. Acesso em: novembro de 2016.
 3. Nós mesmos temos nos aproximado do Laboratório de Investimento Social de Portugal, além de outras iniciativas portuguesas: <<http://investimentosocial.pt/>>.

futuro das fundações,⁴ que me fez refletir muito acerca do nosso papel diante das inúmeras transformações que a sociedade global (e brasileira) vem sofrendo. Embora o estudo seja focado na realidade da filantropia alemã, ele nos oferece boas provocações e cenários futuros para refletirmos acerca do hoje, do amanhã e do depois que o campo do Investimento Social Privado (ISP) vive (e viverá) no Brasil.

O estudo traça três diferentes agendas e conclui com uma visão de futuro para as fundações na Alemanha. No nosso caso, Brasil, vamos usar o termo “fundação” considerando-o numa perspectiva mais ampliada no seio do conceito do ISP.

As três agendas são as seguintes:

AGENDAS DE FUTURO

-
- [I] Determinando a posição: percepção sobre o papel das fundações e a viabilidade futura de seus focos de atuação e conteúdos

 - [II] Aprimorando o foco de atuação: eficácia, espírito inovador, transparência e estratégia

 - [III] Reforçando os pontos fortes da organização: papel dos financiadores, executivos e colaboradores e a importância de parcerias estratégicas na atuação da fundação
-

4. Título original: “Shape the future: the future of Foundation” - Robert Bosch Stiftung, Stuttgart, June 2014. Disponível em: <http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/RBS_Studie_Zukunft_des_Stiftens_en.pdf http://www.rolandberger.com/media/Roland_Berger_Future_of_Foundations_20141029.pdf>.

A seguir, vamos destrinchar, brevemente, cada agenda com suas questões centrais e possíveis adaptações à realidade brasileira.

AGENDA I

Determinando a posição: percepção sobre o papel das fundações e a viabilidade futura de seus focos de atuação e conteúdos

Fundações mais novas têm conseguido se reposicionar em face das demandas e desafios da sociedade atual; várias fundações mais antigas assumem que não vêm conseguindo refletir sobre seu papel e posicionamento. Elas têm de enfrentar o desafio de se repensar diante das novas configurações e tendências da sociedade contemporânea.

Segundo o estudo, em face dessa nova realidade, as fundações deveriam atuar em duas direções:

- ❖ Na mobilização e no engajamento de diversos atores da sociedade para o diálogo, a atuação colaborativa e a construção de agendas de incidência. Para tanto, é fundamental o diálogo e o trânsito em diferentes espaços e grupos, bem como a abertura para a transparência e a comunicação ágil. Curiosamente, no Brasil é muito comum ouvirmos empreendedores sociais, ONGs e demais *players* queixarem-se de ter pouco contato com os institutos e as fundações, sinalizando a inacessibilidade que parece caracterizá-las.

- ❖ Atuação mais ativa na esfera política⁵ no processo de formação da opinião pública, enriquecendo o debate com argumentos, dados, cenários e informações relevantes, ao estilo de atuação de um *think tank*.

O segundo aspecto suscita uma reflexão sobre a atuação no campo da incidência política das fundações. Ainda que o alinhamento a políticas públicas seja uma pauta bastante atual no debate do ISP no Brasil, ele contempla apenas parte desse aspecto. A outra dimensão, mais voltada à incidência política (*advocacy*, geração de dados, pesquisas, transparência etc.), carece de uma análise mais aprofundada sobre a maneira pela qual o ISP pode engajar-se nessa agenda. A questão não é a relevância de atuação na agenda/esfera pública,⁶ mas o debate e as sistematizações necessárias sobre as várias maneiras como isso pode ocorrer (alinhamento a políticas públicas, PPP, *advocacy*, incidência pública, etc.). O rol é extenso e merece ser explorado e discutido, pois ainda há uma grande oportunidade de elevar o engajamento do ISP na agenda/esfera pública, ainda mais num país de dimensões continentais como o Brasil. Basta

-
5. O estudo usa o termo “pré-político”, provavelmente compreendido como a esfera de atuação que vai até a fronteira com a atuação dos partidos políticos e do sistema político constituído e vigente. Optei por usar o termo “político”, referindo-me à “incidência na vida pública e nas questões políticas e cidadãs”.
 6. Este foi, inclusive, o tema do Congresso do Gife de 2016, “o sentido público do Investimento Social Privado”. Vide: <<http://congressogife.org.br/2016/>>. Acesso em: novembro de 2016.

olhar quão pouco presente é o governo em eventos e diálogos promovidos pelo Gife e seus associados, por exemplo.

O estudo propõe também uma revisão sobre a forma como as fundações definem suas áreas temáticas e se relacionam com *players* afins. O Quadro 2, a seguir, reúne diversos critérios relevantes para o assunto.

CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO ESTRATÉGICA DE TEMAS DE ATUAÇÃO

ALTA RELEVÂNCIA SOCIAL	Nossa estratégia de atuação está alinhada a uma demanda social real? Quão relevante é essa necessidade na comparação com outras questões e demandas?
ALTA CAPACIDADE DE AGIR	As ações necessitam de maior agilidade para proteger ativos sociais ou para atender a uma necessidade recém-criada?
PROBLEMAS SUFICIENTEMENTE NÃO RESOLVIDOS	Há outras organizações e outros grupos trabalhando nesta temática há algum tempo ou com suficiente capacidade de enfrentamento de questões ainda não resolvidas?
NECESSIDADE DE MEDIAÇÃO ENTRE VÁRIOS STAKEHOLDERS	A fundação consegue mediar e gerar avanços para atuar de forma conjunta e dialógica para a resolução do problema?
NECESSIDADE DE PERMANECER LONGO TEMPO SEM FÔLEGO	A fundação pode, graças à sua independência e à sua capacidade de atuar livre de pressão por resultados, contribuir para gerar soluções e avanços de longo prazo?

GESTÃO DE HABILIDADES RELEVANTES

A fundação pode contribuir com expertise e habilidades inovadoras e relevantes? Elas contribuem significativamente para criar abordagens ao enfrentamento dos problemas?

RECURSOS PARA MAXIMIZAR IMPACTO

Pode-se esperar que a fundação promova impacto usando seus meios financeiros e não financeiros? Ou há outros ativos da organização nesta posição?

Em relação aos focos de atuação (e áreas temáticas), sabemos que há duas realidades bem distintas no Brasil. De um lado, as fundações (legalmente constituídas) nascem vinculadas a um legado (herança) e a um ou mais temas de atuação. Nesse caso, são menos permeáveis a mudanças de rumo no aspecto temático. Mesmo assim, é possível que elas consigam incorporar algumas questões trazidas pelo Quadro 2 que não impliquem em mudar drasticamente a área temática de atuação, mas sim em realizar ajustes no *modus operandi* de como elas implementam sua atuação. No caso dos institutos (legalmente constituídos como associações) e da atuação direta do ISP via empresa, essas mudanças temáticas são mais simples de realizar mediante alteração estatutária e alinhamentos institucionais.

AGENDA II

Aprimorando o foco de atuação: eficácia, espírito inovador, transparência e estratégia

Impacto e transparência têm sido questões recorrentes no debate atual das fundações. Entretanto, quando se busca realizar

uma espécie de autoavaliação do real impacto que cada fundação gera para a sociedade, essa dimensão parece ainda estar aquém do ideal. Em outras palavras, nunca se falou tanto em avaliação de impacto, mas nunca se teve tanta dificuldade de implementar estratégias efetivas nesse sentido. No Brasil, esta também é a realidade atual cuja superação esbarra em dificuldades de ordem técnica, financeira e temporal (a questão é vista como algo caro, complexo e de médio a longo prazo).

Destaca-se a pequena quantidade de espaços de interação entre fundações para a troca de experiências exitosas de práticas e projetos.⁷ Desde 2014, a própria rede Gife ressignificou as redes temáticas para mobilizar associados em torno de temas relevantes para a atuação do ISP (educação, saúde, políticas públicas, garantia e direitos etc.). Além disso, começaram a emergir mobilizações regionais de associados e não associados com vistas à troca de experiências e ao desenho de atuações conjuntas.⁸

-
7. Vale destacar no Brasil a iniciativa da Fundação Itaú Social, que vem promovendo uma série de seminários voltados à avaliação. Saiba mais em: <<http://www.redeitausocialdeavaliacao.org.br/seminarios/>>. Acesso em: novembro de 2016. Numa outra perspectiva, é pouco comum encontrar sistematização de aprendizados sobre as falhas na atuação do campo filantrópico. Uma boa referência sobre o assunto encontra-se em: <<http://evpa.eu.com/publication/learning-from-failures-in-venture-philanthropy-and-social-investment/>>. Acesso em: novembro de 2016.
 8. Em referência à iniciativa de surgimento de redes regionais de investidores sociais, as chamadas RIS, em funcionamento atualmente em Brasília, Curitiba e Porto Alegre.

Além da dimensão da avaliação, outro aspecto importante abordado refere-se à abertura para a inovação. Paire no ar certa pressão para que as fundações estejam sempre abertas (e praticando) a inovação; entretanto, há também uma visão de que elas têm sido um tanto quanto conservadoras em seu modo de ser/estar na sociedade. Aí reside um interessante paradoxo, sobre o qual o estudo apresenta uma passagem instigadora: “Fundações são organizações autônomas e independentes criadas a partir da riqueza privada. Derivam disso níveis significativos de liberdade para selecionar temas e atividades – dentro do escopo da missão da fundação e com base nas próprias ideias da fundação – que podem ser inovadores ou tradicionais e conservativos”.⁹ Esse caráter autossuficiente das fundações talvez não seja tão claro em institutos e empresas, que lidam frequentemente com novas demandas e novas diretrizes para reorientar sua atuação. De todo modo, é uma questão importante para o debate contemporâneo dos atores do ISP. Eles percebem, em geral, que sua autossuficiência passa a ser reorientada para uma atuação mais colaborativa e, portanto, mais aberta a uma agenda de relacionamentos interinstitucionais. A própria emergência das fundações familiares e independentes está, em certa medida, sintonizadas com essa questão. Muitas delas, sobretudo as familiares, têm inclusive assumido temas mais polêmicos e inovadores.

Apesar do grande desafio de implementar estratégias reais e efetivas de avaliar o impacto das atividades, esse tema veio

9. “Shape the future: the future of Foundation”, p. 53.

para ficar entre as fundações e parece ainda enfrentar uma espécie de falso dilema sobre variáveis de análise (e relações entre elas), custo-benefício e viabilidade de processos de avaliação, dificuldade de se avaliar projetos de mais longo prazo etc. O estudo oferece uma referência que pode servir de base para reflexão.¹⁰

Capacidade de inovar e de se engajar com o chamado campo da “inovação social / inovação aberta”. No Brasil, essa expressão tem abarcado uma considerável diversidade de iniciativas, entre as quais diversos negócios de impacto e *startups*. Aqui, também já se percebe uma aproximação de fundações e institutos nessa órbita, algo que veremos com frequência e intensidade maiores. O mais importante nesse debate sobre inovação é encará-lo como um meio e não um fim em si mesmo. Inovação precisa ser considerada uma trilha que nos levará a algum objetivo maior, e não simplesmente um assunto “da moda”.

Com relação ao aspecto da transparência, há diferenças na forma e nos requisitos legais que cada fundação deve seguir em cada país. É prática comum a divulgação de balanços anuais e relatórios de sustentabilidade, seja no padrão Global Reporting Initiative (GRI) ou em outros formatos. Tal prática, embora comum e amplamente praticada no setor do ISP, ainda carece de aperfeiçoamentos. Para além da publicação de *reports*, é fundamental pensar no princípio da transparência como um valor que impacta o cotidiano das instituições (para

10. Vide: Centers for Effective Philanthropy <<http://www.effectivephilanthropy.org/>>. Acesso em: novembro de 2016.

dentro e para fora). Merece destaque a iniciativa do Painel Gife de Transparência, que busca padronizar itens que todos os associados precisam divulgar em seus canais de comunicação.¹¹

Vale ainda salientar a importância da Lei de Acesso à Informação,¹² implementada e vigente nos órgãos públicos, que representou a abertura e disponibilização de dados públicos diversos. Ela certamente trará desdobramentos para o campo do ISP, seja via novas legislações, seja como tendência que a sociedade passará a encarar como indispensável.

AGENDA III

Reforçando os pontos fortes da organização: papel dos financiadores, executivos e colaboradores e a importância de parcerias estratégicas na atuação da fundação

O perfil, o *background* e o aspecto geracional dos financiadores das fundações também impactam na maneira como cada uma delas atua. Fundações mais recentes, criadas por novos filantropos, tendem a direcionar sua atuação para temas mais contemporâneos (negócios de impacto, por exemplo) e mais polêmicos (exemplo: direitos humanos). No Brasil, temos visto esse fenômeno a partir do crescimento da criação das fundações familiares e independentes, algo bem interessante e inovador.

11. Saiba mais em: <<http://gife.org.br/painel-gife-de-transparencia/o-painel/>>. Acesso em: novembro de 2016.

12. Vide: <<http://www.acessoainformacao.gov.br/assuntos/conheca-seu-direito/a-lei-de-acesso-a-informacao>>. Acesso em: novembro de 2016.

O crescimento no número de filantropos tem ampliado o potencial de recursos para o setor filantrópico. Esse potencial de crescimento na disponibilidade de recursos, porém, não estabelece uma relação linear e direta com o crescimento no número de fundações pelo mundo. É interessante perceber que a alocação de recursos pode se dar de várias maneiras e formatos, não apenas sob o modelo de fundações. Um exemplo recente é a emergência do campo das finanças sociais, que visa alavancar recursos em prol de geração de impacto social/ambiental com retorno financeiro. Essa lógica é um pouco distinta da lógica filantrópica, ainda que não divirja completamente dela nem a exclua do novo campo emergente. Ambos podem atuar de forma complementar, mas ainda estão numa fase de se reconhecer mutuamente. Em geral, quem está no campo dos negócios de impacto tende a encarar o capital filantrópico como potencial financiador, ainda que menos relevante em suas práticas. Quem está no ISP tende a ter dificuldade de compreender esse novo campo, com suas métricas, linguagens e abordagens bem mais próximas do *business* do que do terceiro setor. O que se espera é a busca de um denominador comum entre as duas esferas.

O crescimento das fundações (e do campo das finanças sociais) elevará a demanda por profissionais preparados para lidar com desafios sociais complexos e ao mesmo tempo aptos a praticar uma gestão “redonda” que vise ao alcance de resultados de forma efetiva, eficaz e eficiente. Busca-se cada vez mais um perfil de profissional “antenado” nas mudanças socioambientais contemporâneas e capaz de

gerir processos, pessoas e projetos de forma ágil e na lógica do mundo do *business*.

É importante identificar referências de gestão no mercado (mundo corporativo) que possam ser devidamente aplicáveis e adaptáveis ao universo das fundações. As práticas de gestão (baseadas em números, indicadores quantitativos e resultados) do mundo corporativo não são integralmente aplicáveis ao universo das fundações. Ao mesmo tempo, há carência de ferramentas, métodos e práticas de gestão específicas para as fundações (relacionadas à gestão de recursos humanos e de marketing, ao setor financeiro, à contabilidade etc.). Trata-se de um leque de oportunidades de atuação para diversos profissionais e organizações (consultorias, empresas, ONGs etc.).

A importância do estabelecimento de parcerias é uma tendência crescente no futuro das fundações. Com a maior complexidade e urgência dos problemas sociais, a atuação intersetorial e colaborativa é uma premissa cada vez mais presente nas previsões e cenários de futuro. Entretanto, a realidade atual revela que o ritmo no estabelecimento de parcerias está ainda muito aquém dessa percepção. Parece ser outra característica que está mais presente no discurso do que na prática atual e cotidiana das fundações. Ela requer um novo modelo mental seguido de novas práticas, de um perfil de gestão orientado para esse modelo mais aberto. Parece ser algo simples de ser implementado, mas requer mudanças, muitas vezes profundas, em práticas e procedimentos internos, muitos dos quais requerem mudanças em políticas corporativas já consolidadas.

Após a discussão sobre as três agendas, o estudo traça uma visão de futuro para as fundações na Alemanha, tendo como horizonte o ano de 2030. Ainda que Brasil e Alemanha guardem muitas diferenças entre si,¹³ esse olhar pode ser um interessante ponto de partida para reflexões dos *players* do ISP no Brasil, convidando-nos a construir cenários futuros para o setor. Encare, portanto, este quadro como um convite à reflexão.

UMA VISÃO: O FUTURO
DAS FUNDAÇÕES NA
ALEMANHA
[EM 2030]

CARACTERÍSTICAS
PRINCIPAIS E REFLEXÕES
POSSÍVEIS PARA O CENÁRIO
BRASILEIRO

DESTAQUE 1
Sociedade se engajará
junto às fundações e ao
seu papel como cidadão.
Cidadãos mais ativos e
engajados socialmente.

A sociedade e os cidadãos vão se engajar mais na atuação em prol do bem comum, doando tempo, recursos e se voluntariando para ações conjuntas. Fundações estarão mais abertas às novas configurações da sociedade, atuando de forma mais colaborativa e transparente. Os recursos disponíveis para as fundações devem dobrar até 2030 (na Alemanha), alcançando a marca de 200 bilhões de euros.

13. Muito além dos 7 x 1 futebolísticos...

DESTAQUE 2

Atuação das fundações mais focadas em atividades de longo prazo.

Fundações têm mais condições de exercer seu potencial pleno e de alcançar sua missão. Possuem recursos para sustentar sua atuação no longo prazo e passam a atuar de forma mais colaborativa e integrada com outros *players* e com outros pares. Novas formas de atuação serão uma realidade (consultoria para diversificar formas de empregar o capital filantrópico em iniciativas de cunho social, por exemplo).

DESTAQUE 3

Fundações mais empreendedoras e menos permanentes se tornarão amplamente aceitas.

As fundações passam a atuar com mais foco no empreendedorismo e buscam menos a estabilidade (e a permanência) e mais a geração de impactos sociais (resultados visíveis num período de tempo razoável). Esse novo tipo de fundação será alavancado e gerido por um perfil mais empreendedor de seus financiadores e filantropos, que passarão a se engajar cada vez mais na busca por soluções para questões sociais a partir de uma lógica empreendedora/de negócio.

DESTAQUE 4

Fundações serão engrenagens da coesão social, local e global.

Fundações tornam-se uma representação da consciência social do governo, das empresas e da sociedade civil. Graças à sua relativa autonomia com relação a questões políticas e financeiras, elas conseguem pautar e



incidir sobre temas relevantes para a sociedade e para a vida pública. Cumprem um importante papel mediador dessas discussões, oferecendo dados, cenários e argumentos. Número crescente de fundações atuará em prol da defesa da democracia ao redor do mundo.

DESTAQUE 5

Abordagem empreendedora se tornará dominante no funcionamento das fundações.

Pesquisa recente captou essa tendência no radar da filantropia. É possível que institutos e fundações caminhem, neste primeiro momento, para atuações híbridas, buscando combinar o *drive* do ISP (na lógica filantrópica) com abordagens empreendedoras (alocando recursos para o campo de negócios de impacto, para prospecção de *startups* etc.). O desafio será conseguir transitar nos dois campos, criando pontes de interação entre ambos, sem perder sua identidade organizacional e institucional. Talvez uma das críticas mais fortes do campo da filantropia em relação ao *impact investing* resida no fato de que este último tem seu discurso e práticas mais próximas da área de *business* e menos enraizada no campo social. Esse falso dilema requer ser mais bem discutido e elucidado para que este Destaque prospere. Avanços recentes vêm ocorrendo.

DESTAQUE 6

Fundações atuarão de portas abertas e em parceria, implementando novas áreas de ação e compartilhando responsabilidades.

A atuação “em rede” é uma tendência bastante presente em diálogos e práticas do terceiro setor e do ISP, e também passa a figurar no mundo corporativo, ainda que com diferentes nuances. Talvez o maior desafio de institutos e fundações seja implementar para dentro e para fora esta dimensão, equacionando as contradições internas e externas, evitando cair na armadilha do conceito da “moda”.

Atuar em rede pressupõe uma imersão mais profunda na tão falada “economia colaborativa”, que vai muito além dos termos e jargões do momento. Requer um profundo repensar de práticas, valores e modelos de gestão, os quais trarão inúmeros desdobramentos no quesito “alinhamento ao negócio”. Talvez aí resida o primeiro passo: atuar em rede não só no interior do instituto, mas, sobretudo, na relação com sua empresa (ou grupo) mantenedora.

DESTAQUE 7

Aspiração de operar de novas maneiras, a partir da sua governança e organização.

É importante que as fundações assumam cada vez mais o papel de “laboratório de experimentações”, praticando e arriscando novas formas de ser/estar no mundo (e nas comunidades e redes onde estão inseridas). Atuando sempre para maximizar os impactos sociais, a



organização também precisa estar aberta a assumir riscos e aprender com eles. Afinal, na área social não há “manual de instrução”: ela requer plena experimentação.

DESTAQUE 8

Fundações impulsionaram a criação de uma organização nacional para elevar a transparência e promover discussões baseadas em dados.

É interessante perceber este movimento na Alemanha: as fundações contribuem para a institucionalização, em nível nacional, da agenda da transparência no campo público. No Brasil, por incrível que pareça, tal esforço tem sido implementado com maior protagonismo por parte do governo federal (governo aberto), evidentemente em parceria com organizações da sociedade civil. Trata-se, portanto, de um campo que experimentará consideráveis avanços no futuro, restando saber qual será o papel que o ISP cumprirá nesse sentido.

Como vimos neste artigo, procuramos dialogar com o estudo alemão para, entre outras coisas, refletir sobre o papel que o ISP vem cumprindo e poderá cumprir no Brasil. Observar tendências de outras realidades que não só as da América do Norte e América Latina amplia nossa lente de possibilidades e nos faz perceber aspectos e nuances mais proeminentes em outras realidades, contextos e países. Ainda que haja consideráveis diferenças entre as realidades brasileira e alemã, o estudo em questão nos permitiu identificar mais sinergias do que divergências.

Vale salientar que este texto não teve qualquer pretensão de fechar questão nesta temática nem muito menos de fazer profecias sobre o papel do ISP no Brasil. Sabemos que o setor é múltiplo e bastante diverso, cabendo, portanto, inúmeras leituras e variadas projeções. Que ele sirva de ponto de partida para a discussão sobre os possíveis cenários de futuro do ISP em nosso país.

APÉNDICE

TEM UM BODE NA SALA: FILANTROPIA NA BERLINDA¹

Tenho ouvido muitos comentários ácidos sobre o papel da filantropia² no Brasil. Em geral, eles são feitos por colegas que também atuam na área socioambiental, mas não necessariamente em algum instituto ou fundação. À medida que me aproximo do campo do investimento de impacto, esse tipo de percepção sobre o papel da filantropia parece aumentar. Há certa compreensão de que a filantropia é algo de cunho mais assistencialista e pontual. Será?

Mais que me contrapor a esse tipo de entendimento, do qual discordo, tenho procurado fazer a autocrítica sobre quais seriam os motivos que poderiam alimentá-lo. Quais seriam as principais questões que têm alimentado essa percepção sobre o papel da filantropia no país? O que tem levado as pessoas a tecer esses comentários?

-
1. Publicado originalmente em 2016, em: <<http://gife.org.br/tem-um-bode-na-sala-filantropia-na-berlinda/>>. Acesso em: novembro de 2016.
 2. Parto do conceito de “Investimento Social Privado”, compreendido pelo Gife como sendo o “repasso voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público”.

Procurei refletir em profundidade para identificar dimensões e contextos de tais leituras equivocadas sobre a filantropia. Diante da diversidade e complexidade do setor, detive-me no recorte mais vinculado à esfera de atuação de institutos e fundações (empresariais) como local de fala desta reflexão. Consegui elencar sete aspectos que, a meu ver, contribuem para alimentar as críticas.

1) INACESSIBILIDADE DE INSTITUTOS E FUNDAÇÕES

É algo que tem se modificado recentemente, mas ainda somos pouco acessíveis a organizações da sociedade civil, empreendedores sociais e *players* afins. Para além de as informações estarem mais acessíveis nos sites de cada instituto e fundação,³ a aproximação de uma organização que não figura no arco de relacionamento de um instituto ou fundação empresarial não é tão simples assim.

De um lado, há muitos ruídos nessa aproximação. Da parte de quem bate à porta da fundação, em geral, a abordagem é pedindo captação de recursos e, muitas vezes, feita de maneira afoita e pouco apropriada. Orientações sobre essa aproximação são facilmente encontradas no site da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR)⁴ e em cursos da área. Talvez

3. Merece destaque a iniciativa louvável do Gife do Painel da Transparência: <<http://gife.org.br/painel-gife-de-transparencia/o-painel/>>. Acesso em: novembro de 2016.

4. Vide: <<http://captadores.org.br/>>. Acesso em: novembro de 2016.

essa enxurrada de aproximações inadequadas tenha contribuído para criar barreiras de acesso das organizações a institutos e fundações. É uma realidade de quem está do lado de cá do “balcão”, ainda que eu não goste deste tipo de ótica: recebemos um sem-número de demandas e solicitações de apoio diariamente, muitas delas com erros (na forma e/ou no conteúdo).

É também interessante perceber o quanto institutos e fundações poderiam se mover mais em determinados setores, temas e contextos. O “mover-se mais” tem a ver com ir a eventos, procurar organizações afins, abrir espaços de diálogo sobre o tema em questão, buscar referências (aqui e de fora) sobre o assunto, enfim, como dizem, “sair do ar-condicionado e ir à rua”.

2] ABERTURA AO RISCO

Espera-se que institutos e fundações sejam mais abertos e tolerantes aos riscos, mas será que isso de fato acontece? Estamos operando na capacidade máxima de assumir riscos?

Tenho minhas dúvidas sobre isso. Acho que a abertura ao risco está muito presente em nossa narrativa, mas poderia estar mais presente em nossa prática.

Se observarmos atentamente os temas de atuação de associados Gife, notaremos que as chamadas “bolas divididas”, ou seja, temas mais polêmicos e menos consensuais, ainda são minoritárias. Questões ligadas a cidadania LGBT, política, conflitos étnico-raciais, por exemplo, são ainda pouco abordadas na estratégia de institutos e fundações. Portanto, o risco temático é ainda uma realidade que poderia evoluir bastante.

Além da dimensão temática, entra em cena a dimensão do *modus operandi*. Afinal, a forma como a fundação se relaciona com seus pares, com seus parceiros e com a sociedade é igualmente importante. Considerando seu aspecto de “investidor” e também de “implementador”, a fundação tem em mãos ótimas oportunidades de imprimir uma atuação mais ousada e, portanto, mais aberta ao risco. Isso compreende experimentar novas formas de atuar, tanto internamente (*home office*, *coworking* etc.) quanto externamente (inspirando-se na enxurrada de propostas que emergem da economia colaborativa). Esse *modus operandi* desdobra-se muito além da “forma de atuar”, pois vai conectando a fundação a novos temas, novos atores e novos saberes. Isso, por sua vez, contribui para retroalimentar seu sistema de planejamento estratégico, ou, ao menos, deveria inspirar nessa direção.

3] RELAÇÃO COM MANTENEDORES

Vivemos numa fronteira entre empresas e ONGs. Para além da suposta dualidade entre esses dois mundos bem distintos entre si, atuar como meio de campo entre eles não é tão simples quanto parece. Este talvez seja um dos maiores legados de um profissional que atua num instituto ou fundação empresarial: precisa trocar rapidamente de boné e entender tanto da lógica dos negócios (*profit*) quanto da lógica do “social” (*non-profit*). Esse cruzar cotidiano de fronteiras é muito desafiador e, ao mesmo tempo, representa uma jornada de intenso aprendizado; requer muita habilidade de atuar em diferentes setores e contextos e muito jogo de cintura.

Nesse aspecto, parte das críticas recebidas não é adequada, pois desconsidera essa árdua missão e, sobretudo, ignora que muitas vezes os profissionais de institutos e fundações fazem a permanente defesa do “social” em frente à visão “business” de suas mantenedoras.

A crítica neste ponto está mais vinculada ao fato de que, ao levar o nome da empresa mantenedora (marca, recursos, peso institucional), o instituto pode tornar-se menos ágil e permeável ao contato com seu “cliente” (comunidades).

Por sua vez, a relação com o mantenedor traz diversos desafios ao instituto no que diz respeito à tão falada sustentabilidade. Na lógica da empresa mantenedora, é “natural” que seu instituto tenha que buscar outras fontes de recursos para custear sua atuação. Isso, por sua vez, pode colocar o instituto em rota de colisão (e de competição) com organizações da sociedade civil com as quais ele já estabelece parceria (ou pode vir a estabelecer). Afinal, o instituto que até então era unicamente um “investidor” passa também a ser um “captador de recursos”. Além dessa trajetória de iminente conflito, há outras dimensões de ordem ideológica, ética e política que não podem deixar de ser abordadas.

4] O “MEU PROJETINHO”

O desafio de construir uma atuação mais coletiva (e em rede) entre institutos e fundações é um ponto de atenção na atualidade. Fala-se muito nessa questão quando se percebe que é preciso sair da nossa caixinha e construir ações de interesse geral. Isso requer inúmeras mudanças nada triviais.

Talvez uma saída viável, que vem ocorrendo, seja a criação de iniciativas cofinanciadas por vários institutos e fundações e não necessariamente vinculadas a nenhum deles. Esse tipo de coalizão pode ser um bom ponto de partida para ampliar as possibilidades de cada instituto sair do “seu” projeto para uma percepção mais focada em o que traria maior impacto (de forma mais eficiente) para o enfrentamento de causas relevantes para nossa atuação.

Essa mudança de *mindset* já vem sendo percebida⁵ e trará boas transformações no interior de institutos e fundações. Não acredito que a era do “meu projetinho” vai acabar, mas passará a conviver com iniciativas menos autocentradas e mais direcionadas a causas bem delimitadas e a formas mais eficientes e inovadoras de enfrentá-las. Pode ser que o “meu projetinho” se encaixe nessa solução, com ou sem ajustes, ou pode ser que a gente tenha de pivotar.⁶

5] OUVINDO O CLAMOR DAS RUAS

Será que estamos realmente abertos, atentos e permeáveis aos anseios dos nossos “clientes” e aos clamores das ruas? Será que estamos acompanhando as mudanças rápidas que nossa sociedade está vivendo? Temos conseguido incluir parte dessa

-
5. As Redes Temáticas e as Redes Regionais do Gife são exemplos dessas iniciativas, mas há inúmeros outros.
 6. Vide: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/64/noticias/qual-o-significado-do-termo-pivotar>>. Acesso em: novembro de 2016.

enxurrada de informações em nossa estratégia de atuação? Estamos antenados e participando do movimento da “inovação aberta” e seus desdobramentos?

Tenho minhas dúvidas se estamos conseguindo ser realmente um “radar de inteligência social” da empresa (mantenedora) e se nosso radar está bem calibrado para captar tais tendências. Talvez sem nos darmos conta, ainda estejamos operando mais numa lógica analógica, de difusor de práticas, do que numa lógica de captar novas tendências para compreendê-las e trazê-las para dentro da casa para que façam sentido à nossa própria atuação.

Presenciamos no Brasil inúmeras manifestações de rua ao longo de 2013, que fizeram eclodir um sem-número de demandas, vozes e anseios de diferentes perspectivas. Será que essas novas formas de a sociedade se manifestar estariam em sintonia com a ideologia e o funcionamento das nossas organizações?

Mais que das “ruas”, estamos aqui falando do conjunto de *stakeholders* com os quais nos relacionamos. Do nosso conselho até os beneficiários dos projetos, todos que se relacionam direta e indiretamente com nossa organização devem estar visíveis no nosso radar.

6] FAROL BAIXO / FAROL ALTO

É possível atuar em duas perspectivas: um olhar mais focado nas iniciativas de curto prazo – o planejamento estratégico aprovado pelo conselho e vigente – e outro mais atento a tendências e oportunidades num horizonte de médio e longo prazo. Temos conseguido pactuar compromissos de mais lon-

go prazo ou ainda atuamos numa lógica anual? Temos conseguido convencer nossas mantenedoras sobre a relevância do equilíbrio de curto e longo prazos?

Percebo que temos sido cada vez mais pressionados a entregar resultados de curto prazo e não temos tido a capacidade plena de construir estratégias de médio e longo prazo. Quando o fazemos, há ressonância positiva nesse sentido.⁷

Nosso desafio, portanto, é conseguir transitar nos dois horizontes, dando conta das demandas de curto prazo sem perder de vista as reflexões de médio e longo prazo. Parece fácil, mas se trata de uma estratégia bastante complexa. Afinal, temos visto muito, sobretudo em tempos de crise, entidades sociais que com frequência precisam “vender o almoço para pagar o jantar”. Isso revela a dificuldade real de sustentabilidade que o setor social enfrenta.

7] ASSISTENCIALISMO

Uma crítica muito comum é quanto ao escopo de atuação da filantropia no Brasil. Em geral, o setor é visto como assistencialista demais, ainda que o termo necessite de uma análise mais profunda. A crítica ao “assistencialismo” que se ouve é muito ligada a iniciativas mais pontuais, que estão mais preocupadas em dar o peixe do que em ensinar a pescar. Acredito que essa crítica seja a mais fácil de ser enfrentada, pois, fe-

7. Um exemplo bem interessante é o Visões+15, da Fundação Telefônica: <<http://www.fundacaotelefonica.org.br/tendencias15/>>.

lizmente, esse panorama parece estar sendo superado por boa parte de institutos e fundações. Lidar com demandas emergenciais e pontuais será sempre uma realidade; a questão é como enfrentá-las sem concentrar nelas boa parte da estratégia e da operação.

É importante salientar que é possível conciliar modos de atuação mais imediatos e pontuais com ações mais prolongadas e continuadas. Campanhas de mobilização de voluntários são práticas presentes em muitas empresas, institutos e fundações e precisam ser encaradas como passos relevantes em direção a práticas mais profundas e permanentes.

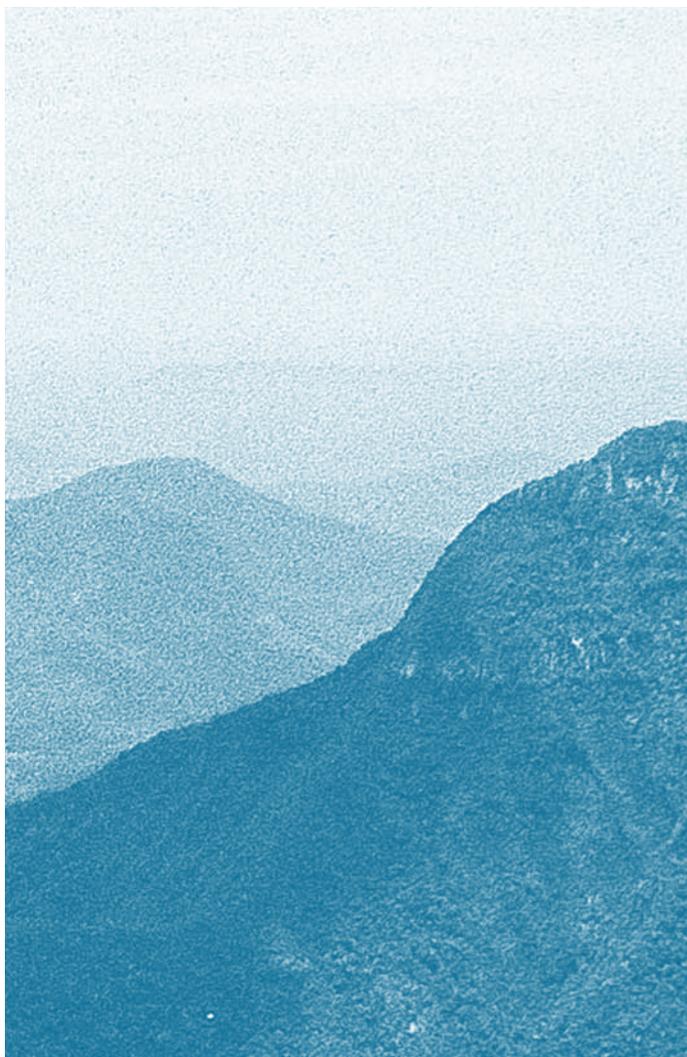
Devemos salientar, para concluir, que o campo emergente das finanças sociais/investimento de impacto está promovendo boas transformações na filantropia. Não se sabe ainda onde esse entrecruzamento de áreas vai dar, mas é provável que a filantropia seja provocada a se reinventar⁸. Uma das preocupações que o campo filantrópico tem debatido é com relação aos vários problemas sociais que não são passíveis de ser enfrentados na lógica do mercado. Um exemplo é a área de garantia de direitos. Como o debate é ainda recente, parece que a filantropia tenderá a adotar uma atitude mais híbrida, passando a atuar mais na área de finanças sociais e investi-

8. Ver: <<http://technical.ly/baltimore/2016/05/12/impact-investing-changing-philanthropy/>>. Acesso em: novembro de 2016.

mentos de impacto e ao mesmo tempo redefinindo temas para uma atuação de cunho mais filantrópico (recursos de doação e/ou implementação de iniciativas sem desempenho financeiro). Certamente surgirão outros caminhos e escolhas; não necessariamente o modelo híbrido prevalecerá.

Entendo que esse modelo híbrido vai demandar muita conversa, reflexão, tentativa e erro. Talvez a palavra que faça mais sentido neste momento seja “resiliência”. É o que mais precisamos na fase de profundas transformações que estamos vivendo. O importante é permanecer resistentes e fortes em frente às mudanças, mas sem deixar cristalizarem as certezas que ainda carregamos conosco. Afinal, como diz Edgar Morin,⁹ “o mundo é um arquipélago de certezas num oceano de incertezas”.

9. Morin, E. *Os setes saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Editora Cortez.



SOBRE O AUTOR

Às vezes, me sinto um extraterrestre. Pudera: minha trajetória profissional trouxe-me aprendizados e conquistas pouco convencionais. Hoje, ao retornar no tempo, consigo identificar com mais facilidade as escolhas que determinaram essa trajetória. Nascido e criado numa família então classificada como classe média-média (hoje classe C), o desafio e a superação sempre foram atributos presentes em meu percurso.

Tive o feliz privilégio de ter tido um núcleo familiar sólido, algo talvez raro na atualidade. Nasci em 1978, em São José do Rio Preto, no interior de São Paulo. Minha mãe tinha um salão de beleza nos fundos de minha casa, que manteve até alguns anos após minha formatura¹ na universidade; meu pai foi funcionário de empresas de roupas e tecidos e, depois, abriu sua própria microempresa. Pôde exercer várias funções no setor, de empacotador a gerente. Após idas e vindas (de cidades e de planos econômicos), se antecipou e pediu demissão às vésperas do pedido de falência da empresa onde trabalhava (quando os primeiros produtos chineses começaram a desbancar companhias por aqui) e rumou para a vida de empreendedor (na época a denominação era “pequeno comerciante”). Mudou de ramo e mudamos de cidade, rumo ao desconhecido.

Apesar de todas as dificuldades ao longo da infância e, sobretudo, da juventude, meus pais foram muito sábios ao nunca terem aberto mão de investir numa educação de qualidade para mim e meu irmão. Missão dura, mas que valeu a pena.

1. Concluí a graduação em 2001 e o mestrado em 2004.

Termos estudado em universidades públicas foi essencial para obtermos a base formativa tão necessária para uma melhor inserção profissional nos dias atuais. Além dela, todo o acúmulo de experiências da vida universitária contribuiu de forma decisiva nesse sentido.

Hoje, quando vejo a movimentação dos jovens da chamada classe C, prontamente me identifico com parte de suas trajetórias. Digo “parte” porque o mundo e o Brasil são bastante diferentes daqueles que vivenciei há vinte anos. A gama de oportunidades dos jovens da classe C é infinitamente maior do que a que eu tinha nos anos 1990. Quisera eu ter tido acesso a programas como ProUni, Ciência sem Fronteiras, Pronatec, Minha Casa, Minha Vida e tantos outros, provenientes não só de políticas públicas, mas também de diversos investimentos sociais privados.

Se pude apreender o valor da ética e da honestidade através do exemplo dos meus pais, pude também vivenciar os desafios de empreender, sobreviver, pagar as contas e lidar com as dívidas. É claro que, no caso de minha família, as dificuldades do caminho foram potencializadas, ao menos, por três fatores: a limitada formação de meus pais, em especial pelo acesso restrito que tiveram ao estudo; o conturbado período econômico do país de meados dos anos 1980 ao início dos anos 2000; a falta de sorte ou as escolhas infelizes de segmentos e áreas para empreender, além da carência de capital que pudesse garantir independência de sócios complicados.

Essa vivência no mundo real do empreendedorismo foi bastante significativa e trouxe aprendizados que guardo comigo até hoje. Converso com muitos empreendedores e percebo

neles uma formação muito mais sólida e um repertório muito mais amplo do que aquele que meus pais tiveram.

Além dessas experiências, pude aprender, desde cedo, o valor do engajamento social. Filho de um maçom que efetivamente procurou (e o faz até hoje) levar a sério alguns dos princípios da maçonaria – como o de construir pessoas mais éticas e solidárias no mundo, embora às vezes com posicionamento conservadores –, pude testemunhar ao longo da minha infância e juventude um tipo de atuação social verdadeira e profunda. Sem me dar conta, o germe da atuação social estava aí colocado e se manifestaria anos depois. Vale destacar também a experiência que tive pela Ordem DeMolay², que ajudou a compreender melhor essa dimensão social, além de me oferecer os primórdios dos meus conceitos de gestão e liderança.

Estudei na Escola Superior de Agronomia Luiz de Queiroz, da Universidade de São Paulo, e vivi efetivamente uma vida universitária: morei em república, participei de grupos e estágios e me conectei a discussões bastante relevantes sobre o Brasil. Tudo isso numa graduação em uma escola bastante tradicional, onde ouvíamos sem rodeios, no final dos anos 1990, que não era possível produzir alimentos sem o uso de agrotóxicos e adubos químicos. Nesse universo de contradições – de um lado estudantes filhos de grandes fazendeiros representando uma corrente de pensamento vinculada ao movimento

2. Organização de princípios filosóficos, fraternais e filantrópicos para jovens do sexo masculino com idade entre 12 e 21 anos, com estreita aproximação da maçonaria.

da revolução verde e, de outro, jovens cabeludos promovendo discussões socioambientais e atentos aos desdobramentos das diretrizes do Consenso de Washington no Brasil –, fui percebendo a complexidade das relações do mundo e as várias contradições do nosso país. Nesse caldo de embates ideológicos, fui “iniciado” na área ambiental e passei a conhecer os diversos interiores do nosso país – dois marcos fundamentais para também moldar minha personalidade. Ampliar a visão de Brasil é requisito que hoje considero essencial para qualquer cidadão brasileiro, sobretudo para um paulista.

O envolvimento na área ambiental se deu pelo viés da educação e não pela via técnica ou tecnológica. O que me fascinava era a possibilidade de dialogar com pequenos agricultores e construir com eles alternativas à degradação ambiental (e social) nos seus processos produtivos (e modos de vida). Além de abordar métodos mais ecológicos e alternativos de produção e consumo, era preciso também compreender as relações de poder, de posse da terra e de capital – agendas sociais e políticas implícitas nesses relacionamentos. Nesse contexto, as obras de Paulo Freire foram fundamentais para forjar uma compreensão mais profunda sobre esse tema.

Retornando à sensação de ser um extraterrestre: tenho grande satisfação em atuar com Investimento Social Privado no Instituto Sabin. No entanto, na juventude não imaginava que trabalharia na área da saúde; costumava repetir isso a meu irmão, que é médico. Com o tempo, entretanto, aprendemos melhor a escolher as palavras, pois elas têm peso. Além disso, era um desafio atuar no mundo corporativo – universo ao qual resisti e até mesmo me contrapus em outros momen-

tos da vida. Mal sabia que as inúmeras brechas e oportunidades que há no sistema capitalista tornariam possível conciliar sonhos de transformação social com empreendedorismo – tudo isso na área da saúde.

Talvez seja essa uma das minhas missões nesta vida. Talvez haja outras. O importante é constatar que é possível contribuir com um mundo mais justo a partir de uma ou de várias organizações. Percebo o quanto tudo isso provoca impactos em mim e me vejo continuamente transformando e sendo transformado pelas coisas ao meu redor, pelas minhas escolhas e atitudes perante a vida – que ainda se apresenta como uma larga e instigante avenida à minha frente.

[2017] FÁBIO DEBONI

É livre a reprodução do conteúdo desta publicação,
desde que seja mencionada a fonte.

coordenação editorial

MARCELO DELDUQUE | ESTÚDIO SETE PONTES

edição de texto

LAURA AGUIAR

revisão

LAURA FOLGUEIRA e ANDRÉA BRUNO

design gráfico

MARIANA BERND

foto da capa

MARCELO DELDUQUE

impressão

GRÁFICA CORONÁRIO

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro - SP, Brasil)

.....
Deboni, Fábio

Reflexões contemporâneas sobre o investimento social privado /
Fábio Deboni. -- Brasília, DF: Instituto Sabin, 2017.

ISBN: 978-85-67209-01-2

1. Desenvolvimento humano 2. Filantropia 3. Grupo de Institutos,
Fundações e Empresas 4. Investimento social privado 5. Respon-
sabilidade social 6. Sustentabilidade I. Título.

17-01633

CDD: 869.2

.....
Índices para catálogo sistemático:

1. Brasil: Investimento social privado: Bem-estar social 361.760981

INSTITUTO SABIN

embaixadoras

SANDRA COSTA e JANETE VAZ

presidente

RAQUEL VAZ

vice-presidente

JULIANA ALCÂNTARA RIBEIRO BARBIERI

diretor administrativo

GABRIEL COSTA

diretor executivo

ANTÔNIO LEITÃO TORRES DE ARAÚJO

conselho fiscal

ANA DOLORES, JOSÉ MÁRCIO FILHO e RAFAEL VAZ

comitê de gestão

ANDERSON RODRIGUES, MARLY VIDAL, LÍDIA ABDALA,
ANDREA PINHEIRO e FÁBIA BARBIERI

gerência executiva

FÁBIO DEBONI

equipe técnica

KARINA ANTÔNIO DE SOUSA, RODRIGO MARTINS FERREIRA,
PAULA RAFAELA FRANÇA, KAREN GOIS e LIAN SIQUEIRA

www.institutosabin.org.br

tel. (61) 3327.1259

instituto@institutosabin.org.br

fonte PM Caecilia e AauxPro

papel capa: Supremo Duo Design 300 g/m²

miolo: Pólen Bold 90 g/m²

O campo do Investimento Social Privado (ISP) vem ganhando notável impulso no Brasil e no mundo. Se poucos discordam hoje de que o setor privado, mais que obter resultados financeiros para seus próprios negócios, deve incorporar a perspectiva social e gerar valor para a sociedade, os caminhos pelos quais isso se dá ainda são permeados por dúvidas e contradições.

Este livro se insere nesse contexto. Apoiado em sua vasta experiência na área, Fábio Deboni apresenta aqui uma reunião de artigos que investigam os desafios que se colocam aos profissionais brasileiros de ISP. Unindo visão técnica a um intenso comprometimento pessoal, Deboni faz questionamentos e levanta pontos de reflexão, oferecendo ao leitor um panorama amplo das discussões que cercam o ISP na atualidade e apontando caminhos, oportunidades e perspectivas futuras.

978 85 67209 01 2

