

□ □ □ □ □ □
□ □ □ □ □ □
□ □ □ □ □ □

□ □ □ □ □ □
□ □ □ □ □ □
□ □ □ □ □ □

REFLEXÕES E TENDÊNCIAS DO ISC

**Caminhos de engajamento
da alta liderança empresarial para
o investimento social corporativo**





REFLEXÕES E TENDÊNCIAS DO ISC

**Caminhos de engajamento da
alta liderança empresarial para
o investimento social corporativo**





EXPEDIENTE

REGINA ESTEVES

Presidente

COORDENAÇÃO DA PUBLICAÇÃO

Patrícia Loyola

Diretora de Gestão e Investimento Social

Dayane Reis

Diretora de Conhecimento, Comunicação e Inovação

PESQUISA, CONTEÚDO E REDAÇÃO

João Moraes

Coordenador de Investimento Social

Alexandre Abdal

Professor da FGV EAESP e pesquisador da ENAP e do Cebrap

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Silvia Marchetti

IMAGENS

Shutterstock

Istock

Freepik

COLABORAÇÃO

Rosa Maria Fischer

Professora Titular na FEA/USP

Patricia Mendonça

Professora Livre Docente na EACH/USP

Vitor Freire

Cofundador do Fórum para a Governança de Problemas Complexos, do Insper Metricis

Comunítas. Reflexões e tendências do ISC: Caminhos de engajamento da alta liderança empresarial para o investimento social corporativo. (01-36) São Paulo, 2025.

SUMÁRIO

EXPEDIENTE	4
ABERTURA	6
TEMA E METODOLOGIA	8
Perfil dos participantes	10
CAMINHOS DE ENGAJAMENTO DA ALTA LIDERANÇA EMPRESARIAL PARA O INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO	12
Estruturas de governança são muito heterogêneas	13
Estratégia efetiva considera as prioridades do negócio	14
Estratégia efetiva considera o perfil e prioridades da liderança	15
Três exigências de retorno para ter em mente	16
Diferentes exigências de retorno ocorrem simultaneamente	20
Interação entre objetivos globais e locais adiciona complexidade	21
Atributos estratégicos protegem e ampliam possibilidades do ISC	22
Ausência de letramento social é um fator limitante	25
Elementos que fortalecem o ISC na estrutura corporativa	26
Estratégias para promover engajamento social	33



□ □ □ □ □ □ □ □
□ □ □ □ □ □ □ □
□ □ □ □ □ □ □ □



□ □ □ □ □ □ □ □
□ □ □ □ □ □ □ □
□ □ □ □ □ □ □ □

ABERTURA



O BISC tem a missão de apoiar a gestão e a qualificação do investimento social corporativo no Brasil e trilha um caminho de quase duas décadas produzindo conhecimento para as empresas e sociedade civil, propondo indicadores de monitoramento, referenciando boas práticas, fomentando conexões e mapeando tendências. O papel das empresas na sociedade passa por grandes transformações e o campo do investimento social e da responsabilidade social corporativa se tornam cada vez mais estratégicos. O BISC se posiciona para apoiar esta trajetória e qualificar o impacto positivo gerado para o País e para as próprias companhias.

Neste sentido, anualmente o BISC conduz uma pesquisa qualitativa com lideranças do ISC das principais empresas do País sobre aspectos estratégicos para a evolução do setor. O espaço de segurança oferecido às lideranças cumpre o duplo papel de identificar as tendências e percepções subjetivas de quem lidera o setor no Brasil e de fomentar maior conexão e parceria entre as lideranças da Rede BISC.

□ □ □ □ □ □
□ □ □ □ □ □
□ □ □ □ □ □

□ □ □ □ □ □
□ □ □ □ □ □
□ □ □ □ □ □

?



TEMA E METODOLOGIA

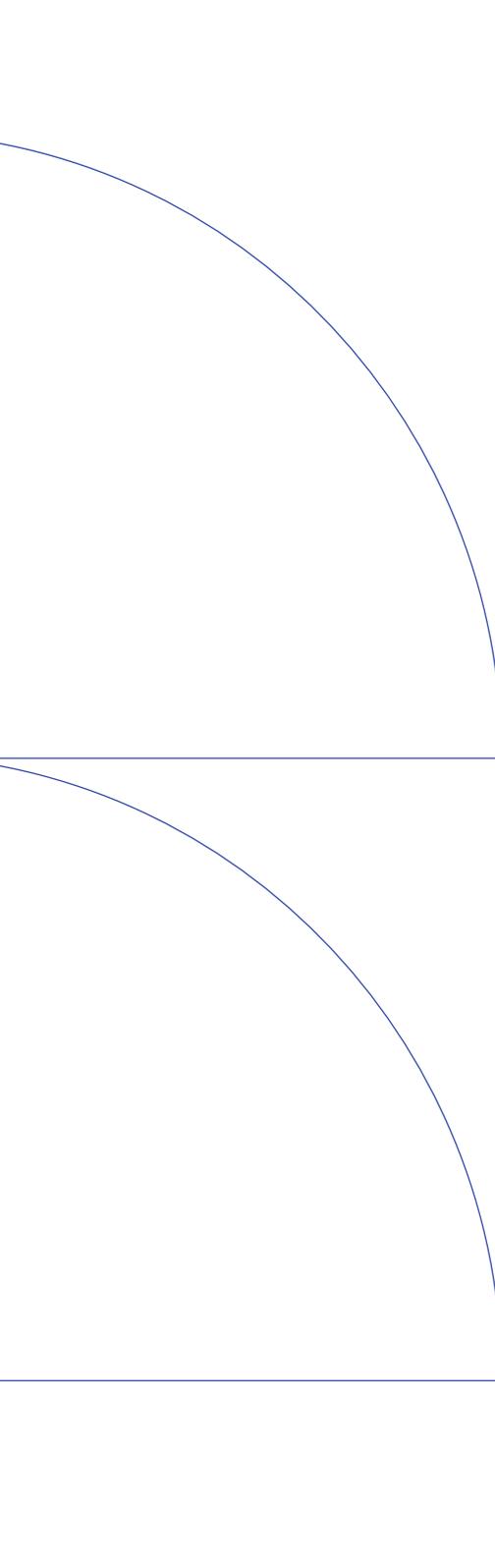
O tema desta pesquisa foi **Caminhos de engajamento da alta liderança empresarial para o investimento social corporativo.**

Após identificar na Pesquisa BISC 2023 que o alinhamento aos negócios aparece como um caminho consolidado para o ISC, buscou-se entender como se dá a relação entre o ISC e os negócios e quais são os principais desafios e caminhos possíveis para promover o engajamento e visão estratégica da alta liderança empresarial para a responsabilidade social.

O objetivo dos produtos de conhecimento do BISC é produzir referências, benchmarking e reflexões para apoiar a gestão e qualificação do ISC no país e inspirar a tomada de decisão por gestores de ISC e liderança corporativas.

Utilizou-se a metodologia Grupo Focal, que foi conduzido por Alexandre Abdal, professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP) e pesquisador da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e do Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (Cebap). A dinâmica aconteceu presencialmente no mês de outubro de 2024, na sede da Comunitas, com duração de duas horas. Posteriormente, aplicou-se uma entrevista semi-estruturada complementar com uma liderança executiva da área social, que esteve ausente do Focal, em novembro de 2024.





PERFIL DOS PARTICIPANTES

O Grupo Focal reuniu nove executivos sociais, representando oito empresas da Rede BISC, sendo que uma empresa foi representada por duas lideranças. A entrevista semiestruturada foi realizada com uma executiva social também ligada a uma empresa da Rede BISC, que esteve ausente do Grupo Focal, totalizando dez executivos sociais de nove empresas da Rede BISC.

Todos os participantes representavam as lideranças estratégicas do investimento social em suas empresas. 67% representavam institutos ou fundações corporativas, em cargos de Direção Executiva ou Presidente, e 33% representavam as próprias empresas, em cargos de Head/Direção de Responsabilidade Social ou de Sustentabilidade. A divisão por gênero ficou equilibrada em 50% entre homens e mulheres. Por raça/cor, 90% representavam pessoas brancas e 10% pretos e pardos. Por grandes setores da economia, 56% das empresas participantes representaram o setor de Serviços, enquanto 44% responderam pela Indústria.



100%
LÍDERES

Todos os participantes representavam as lideranças estratégicas do investimento social em suas empresas.

67%

Líderes de INSTITUTOS ou FUNDAÇÕES corporativas em cargos de Direção Executiva ou Presidente



33%

Líderes de RESPONSABILIDADE SOCIAL ou de **SUSTENTABILIDADE** de empresas



50% 50%

a divisão por gênero se apresentou equilibrada

90%

São **PESSOAS BRANCAS**



10%

São **PESSOAS PRETAS E PARDAS.**



56%

das empresas participantes representaram o setor de **SERVIÇOS**

44%

responderam pela **INDÚSTRIA**



0000000
0000000
0000000



**CAMINHOS DE ENGAJAMENTO
DA ALTA LIDERANÇA
EMPRESARIAL PARA O
INVESTIMENTO SOCIAL
CORPORATIVO**

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA SÃO MUITO HETEROGÊNEAS

O primeiro ponto ressaltado na relação entre o ISC e a alta liderança empresarial é a significativa variabilidade entre instâncias de lideranças e estruturas de governança para as quais os gestores sociais reportam.

Há, portanto, diferentes padrões de relacionamento entre o ISC e a alta liderança empresarial que financia e oferece suporte às ações sociais. Deste modo, um passo elementar para o efetivo engajamento é justamente identificar sob que estrutura de tomada de decisão o ISC se submete.

De fato, este aspecto foi citado com bastante recorrência pelos participantes ao longo de toda a dinâmica da pesquisa, reforçando seu papel protagonista na pauta. Tal importância pode decorrer do próprio processo histórico do ISC, que originalmente não foi alocado no modelo de negócio das empresas e, tampouco, em suas estruturas de governança. Quando a frente de responsabilidade social ganhou protagonismo e se tornou mandatário alocá-la na estrutura organizacional, tal processo foi realizado com muita heterogeneidade, seja via criação de veículo filantrópico, via criação de uma área autônoma e próxima do topo da hierarquia, seja alocada dentro de outras áreas (marketing, recursos humanos etc.).

Foram citadas:

- ▶ Relação direta com CEOs;
- ▶ Relação com vários CEOs de empresas diferentes ou unidades de negócio distintas;
- ▶ Estruturas colegiadas (Conselhos e Comitês) da empresa ou das empresas;
- ▶ Conselhos dos próprios institutos/fundações;
- ▶ Lideranças globais e locais, no caso de empresas com matriz estrangeira;
- ▶ Lideranças corporativas de várias áreas (Institucional, Sustentabilidade, RH, Comunicação etc.).





ESTRATÉGIA EFETIVA CONSIDERA AS PRIORIDADES DO NEGÓCIO

Diante de tamanha variabilidade, as estratégias de engajamento para o social são pouco padronizáveis entre as organizações. A identificação da estrutura da tomada de decisão leva a uma estratégia efetiva que precisa ser construída sob medida. Em outras palavras, o êxito de uma estratégia em um determinado contexto não dá garantia de sucesso se aplicada em outro contexto.

Foi enfatizada a importância de o social adquirir a habilidade de dialogar com o negócio e partir da perspectiva de que as lideranças empresariais possuem alguma expectativa de retorno do investimento social. De fato, há um movimento e uma defesa de que o planejamento estratégico das empresas sejam referência para balizar o planejamento estratégico do ISC. As matrizes de materialidade e os aspectos materiais para o negócio, sejam causas, públicos, comunidades e territórios, sugerem ao ISC as soluções sociais que podem ser desenhadas para gerar valor compartilhado entre o interesse público e privado.

ESTRATÉGIA EFETIVA CONSIDERA O PERFIL E PRIORIDADES DA LIDERANÇA

De toda forma, as expectativas de retorno podem variar muito de acordo com perfil e prioridades da liderança. Mesmo com o processo de abertura de capital e profissionalização das estruturas de governança para tomada de decisão, em última instância ainda há uma liderança tomando decisões e os seus aspectos pessoais, valores e prioridades seguem determinantes para definir as condições de contorno onde o ISC opera.

Uma maneira efetiva de identificar o perfil e as prioridades da liderança e clarear os caminhos para o engajamento é pensar em termos da origem da liderança e/ou do recurso que dá suporte ao investimento social, seja em termos da trajetória profissional e conjunto de valores do líder ou em termos da origem do próprio recurso que financia as ações sociais.

Este resultado já havia aparecido na Pesquisa BISC 2023, quando se discutiu o alinhamento do ISC ao negócio e se verificou uma percepção majoritária da Rede BISC de que este movimento pode potencializar impactos de ambos.



TRÊS EXIGÊNCIAS DE RETORNO PARA TER EM MENTE

Pelo menos três formas,
não necessariamente excludentes,
de caracterizar esse retorno
foram discutidas:

Impactos / Resultados - caracterizado como cumprimento de metas e passível de mensuração e avaliação quanto a seus resultados sobre uma comunidade / população beneficiária, que pode ser amplo para abarcar tanto resultados em engajamento interno de colaboradores e lideranças, como também impacto local em populações-alvo das intervenções e obtenção de Licença Social para Operar;

Propósito / Legado - defendido como algo mais amplo que o impacto, associado a uma visão estratégica de longo prazo e focalizado em ações mais estruturantes para construção de um legado;

Reputação / Imagem - associado à construção e/ou manutenção de uma percepção positiva, para a qual as ações e o investimento social podem contribuir significativamente, em frentes como fortalecimento da marca e melhoria do relacionamento institucional das companhias.





Como uma área dentro da empresa e linha de custo, o ISC está voltado ali para uma demanda de curto, no máximo médio, prazo do negócio. Por exemplo, conscientizar sobre educação financeira ou atacar uma externalidade do negócio. Mas eu não estou construindo legado, estou mais gerando impacto social, mas por uma demanda do negócio. Quando se fala de legado, é algo até maior do que o negócio, é algo que eu entendo que eu vou deixar uma mudança.

Head de Responsabilidade Social
de empresa do setor industrial



Como é que a gente ajuda o conselho a questionar a estratégia do negócio? E colocar na estratégia do negócio esse impacto na sociedade? Mostrar que, sem isso, no longo prazo, o negócio não dura.

Diretor de Instituto corporativo
ligado ao setor industrial





Com estas dimensões em mente, avalia-se o contexto do ISC em relação à sua liderança ou à origem do recurso.

A trajetória profissional do CEO e dos grandes tomadores de decisão importa. Líderes com trajetória construída no marketing, por exemplo, podem priorizar retornos em forma de reputação e marca.

CEOs mais diretamente envolvidos com o operacional, podem priorizar impactos e resultados na ponta. Líderes proprietários ou membros da família controladora, se já estão mais afastados do dia-a-dia do negócio, tendem a priorizar a dimensão do propósito e legado.

Da mesma forma, a origem do recurso também pode determinar o retorno esperado do ISC. Quando o recurso sai da própria empresa, com área social tendo de competir com outras áreas por ele, a dimensão da marca e reputação tende a ser valorizada. Quando também sai da empresa, mas das unidades territoriais de negócio, a demanda por geração de impacto local pode predominar. Quando o recurso é mais estável e seguro, em formas diversas como o custeio pela *holding* ou dotação orçamentária para instituto ou fundação empresarial, dimensões associadas a propósito e legado, assim como a ações mais sistêmicas e pacientes, ganham relevância.



“O que é retorno depende muitas vezes da cabeça do CEO, de quem tá lá em cima, né? Eu acho que a liderança tem esse poder de passar pra baixo qual o seu perfil e isso ficou muito claro pra mim quando houve uma transição de CEO. Passou-se a ter menos uma visão de qual é o impacto social e tal, menos preocupado com a ponta, e muito mais com reputação, gestão de marca e imagem e melhoria de relacionamento institucional da companhia por meio do investimento social privado. Antes, toda apresentação de resultado trimestral tinha um slide do social lá, agora não tem mais.”

Diretora de Instituto corporativo ligado ao setor de serviços



“Aí entra o papel da família controladora. Tem pautas que a família controladora ou seus representantes no Conselho sempre vão manter fixas nas reuniões e apresentações. Meu conselho de administração faz visita estruturada a todas as operações da empresa e um dos itens da visita é ver a pauta social.”

Head de Responsabilidade Social de empresa do setor industrial



DIFERENTES EXIGÊNCIAS DE RETORNO OCORREM SIMULTANEAMENTE

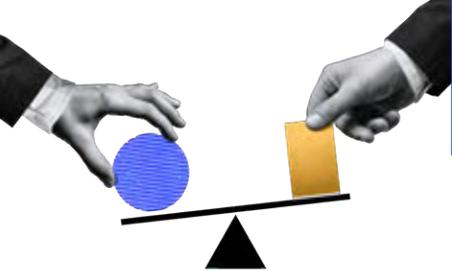
Uma vez que o ISC muitas vezes precisa responder a uma variedade de instâncias de lideranças, as expectativas de retorno podem ser igualmente variadas e, portanto, acionar diferentes dimensões simultaneamente.

Um dos casos mais comuns entre as empresas que mais movimentam recursos de ISC no país é a convivência do gestor social entre a liderança dos controladores, que privilegiam a visão estratégica e a geração de um legado, e as lideranças das unidades de negócio dos territórios, que apresentam uma demanda importante por ações de investimento social que entreguem resultado nas comunidades do entorno.

No entanto, outro caso citado com características semelhantes leva a uma interação distinta entre as dimensões de retorno esperado. Neste, as lideranças das unidades de negócio locais oferecem um ambiente mais propício à construção de legado nos diferentes territórios, enquanto a liderança centralizada da empresa, na figura do CEO, apresenta maior dificuldade de engajamento porque o social compete por orçamento com outras áreas da corporação.

A comparação entre os casos deixa clara a influência que o perfil e prioridades das lideranças exercem, para além das estruturas hierárquicas, na definição das condições de contorno para a operação do ISC.





INTERAÇÃO ENTRE OBJETIVOS GLOBAIS E LOCAIS ADICIONA COMPLEXIDADE

Uma forma de identificar como as diferentes interpretações de retorno ocorrem simultaneamente é através da interação - quando não choques - entre objetivos globais e locais. A necessidade de equilíbrio foi citada especialmente nos casos em que o ISC da subsidiária nacional precisa agir em conformidade com definições globais da matriz estrangeira, como também na situação em que o ISC focado em agenda de longo prazo para construção de um legado recebe demanda para também atender necessidades que surgem das estruturas do negócio.



A gente tem a alta liderança que tem essa pegada do legado e, ao mesmo tempo, a gente vai ter um desafio grande de como operar isso nos territórios. Eu tenho conversado com as lideranças regionais e, cada vez mais, eles pedem ajuda para o desafio daquela unidade. Então, como que a gente vai pegar a estratégia que está ali, já colocada, da parte de legado e tudo, e, ao mesmo tempo, ajudar o desafio daquela unidade que pode ser totalmente diferente de outra unidade, em termos de desafios de território. Então, tem um trabalho desafiador de fazer o equilíbrio entre essa estratégia mais global com as demandas locais.

Gerente de Responsabilidade Social
de empresa do setor industrial



ATRIBUTOS ESTRATÉGICOS PROTEGEM E AMPLIAM POSSIBILIDADES DO ISC

A estratégia para engajamento social da alta liderança empresarial também deve reconhecer atributos estratégicos que, se presentes, atuam a favor do ISC. Foram destacados como elementos importantes para o ISC:

- i) existência de uma **herança cultural e organizacional**, proporcionada pelos controladores da empresa ou por programas sociais que sejam referência para o campo e que confirmem valor reputacional à empresa;
- ii) mecanismos de **proteção para os recursos destinados ao ISC**, especialmente diante de oscilações de curto prazo na alta liderança, que podem tomar diferentes formas como orçamento próprio para institutos e fundações, planos, diretrizes e compromissos públicos perante o mercado sobre determinada meta ou causa, ou mesmo recursos mobilizados através das leis de incentivo fiscal;
- iii) maior **habilidade de compreensão do contexto social local** das estruturas de ISC em relação às demais áreas da companhia e das empresas brasileiras em relação a seus pares estrangeiros.

Estes atributos interagem com os demais aspectos da estratégia de engajamento e facilitam os caminhos para a valorização da pauta social pela alta liderança empresarial, seja no sentido de ampliar seu valor e autonomia ou de protegê-los. Em especial, tais fatores foram enaltecidos como elementares para proteger o investimento social, em momentos de transição, da discricionariedade de lideranças pouco sensibilizadas e engajadas socialmente.





A gente tem um programa social que começou menor e hoje esse programa virou uma referência, né, e é completamente desconectado do negócio, trabalha causas com muito pouca conexão direta. E por ele ter começado antes de qualquer CEO estar lá, ele acabou virando uma instituição, então não adianta ir contra, porque ele faz parte do DNA da instituição.

Head de Sustentabilidade de empresa
do setor de serviços



A gente tem a liderança lá fora e uma coisa que nos resguarda muitas vezes destas idas e vindas que acontecem localmente é a existência um plano desenhado lá fora, que orienta a atuação dos institutos e fundações da empresa no mundo inteiro, com objetivos gerais e comuns a todos. E a gente tem certa autonomia local para construir soluções, dentro destes objetivos gerais globais.

Head de Sustentabilidade de empresa
do setor de serviços





Uma forma muito bacana de você garantir que você não perde a relevância ou o recurso com a mudança de liderança é assumir compromissos e pactos. Uma vez que você entra, é difícil sair, porque tem que justificar o por quê, gera uma questão reputacional.

Diretora de Sustentabilidade de empresa do setor de serviços



Outros casos ilustram como estes atributos interagem com os demais elementos que influenciam o engajamento da alta liderança.

Em um caso, em uma empresa cujo ISC era percebido pelas lideranças como uma linha de custo, competia por orçamento com outras áreas e não havia governança para o social, a estratégia que se provou bem sucedida para fortalecer o ISC foi retomar programas tradicionais e de credibilidade, mas enfraquecidos, e ampliá-lo com utilização de recursos incentivados.

Em outro caso, um grupo empresarial composto por várias empresas de diferentes níveis de engajamento alocou no seu instituto o foco exclusivo de atuar em uma temática de alto impacto social e material a todos os seus negócios. Nesta estrutura, cada unidade de negócio seguiu responsável por suas próprias ações de responsabilidade social e investimento social privado. A trajetória de desenvolvimento de um programa que se tornou referência conferiu ao instituto a capacidade de financiamento próprio, influência nas políticas sociais de empresas do grupo sediadas no exterior e parcerias com outras empresas brasileiras para execução do programa.

AUSÊNCIA DE LETRAMENTO SOCIAL É UM FATOR LIMITANTE

Por outro lado, há fatores que, se presentes, podem limitar as possibilidades e o crescimento do valor estratégico do ISC nas companhias. Além de elementos já citados, como estruturas de governança disfuncionais ou liderança desengajada, um fator bastante mencionado pelos participantes da pesquisa foi a dificuldade colocada pela ausência de letramento social das lideranças empresariais ou mesmo dos colaboradores das empresas de forma geral.

Foi defendido que o processo de aproximação das áreas sociais com o negócio e a sua implicação na chegada de novos atores em posições de liderança trazem a necessidade de uma sensibilização e letramento destes atores para o social. Foi colocado como bastante comum o caso em que estas lideranças tenham compreensão muito baixa sobre a importância, funcionamento e necessidades do setor social / terceiro setor. Um dos relatos, inclusive, foi enfático em afirmar que o grande problema aparece quando a liderança é engajada socialmente, mas desconhece como o setor funciona.



ELEMENTOS QUE FORTALECEM O ISC NA ESTRUTURA CORPORATIVA

Ao longo da dinâmica, alguns elementos foram reforçados como importantes para fortalecer o ISC na relação com a alta liderança:

1) Zelar pelo interesse público do investimento social privado

Enfatizou-se a importância de sempre se recordar da finalidade pública do investimento social privado. A busca por conexão entre o social e a linguagem do negócio vem se mostrando essencial, mas não se pode correr o risco de cooptação do ISC pelo negócio, especialmente pelos interlocutores menos engajados e abertos ao social. Assim sendo, a lembrança desta finalidade pública tem, inclusive, uma dimensão pedagógica, em especial quando as lideranças corporativas possuem baixo conhecimento sobre o setor social e seu funcionamento.



Invariavelmente a gente vai passar por lideranças diferentes, que em muitos casos não têm prévio conhecimento da pauta social e vão estar, de alguma forma, direcionando o nosso trabalho, que temos mais conhecimento. E aí, como a gente encontra esse espaço para demarcar um território?

Para isso, gosto sempre de lembrar da finalidade pública do investimento social privado.

Diretora de Sustentabilidade de empresa do setor de serviços





II) Estabelecer compromissos de médio e longo prazo

Foi destacada a importância de defender projetos e compromissos firmados em médio e longo prazo, em geral a partir de três anos. Projetos de curto prazo para o social foi colocado como fora de sentido, ainda que este seja o caso atual em muitas organizações. Tal gerenciamento de prazos e compromissos pode ser feito em diferentes escalas, desde a nível de cada projeto ou a nível gerencial na definição do planejamento e orçamento.



Nossos projetos mais curtos são três anos, via de regra são pelo menos quatro anos. Não tem projeto de um ano. Não faz sentido. Precisa colocar essa cabeça estratégica no CEO de plantão e isso é feito através do conselho.

Diretor de Instituto corporativo ligado ao setor industrial



Os orçamentos passaram a ser trienais já em meados da década passada, justamente a partir da percepção de que o horizonte de um ano seria curto demais para nossa causa, implicando pouca previsibilidade.

Diretora Executiva de Instituto corporativo ligado ao setor industrial



III) Transparência

A transparência foi reconhecida como cada vez mais importante, seja na forma de indicadores, monitoramento e avaliação dos projetos, como também em conformidade e prestação de contas no relacionamento com OSCs, governos e comunidades do território. A transparência e a gestão de projetos através de indicadores demonstra ao negócio que o ISC não representa fonte de risco reputacional e pode ser estratégica para reduzir as distâncias e promover maior sinergia entre objetivos sociais e privados da organização”.



Falar linguagem de gestão é medir resultado e impacto. Há algum tempo a gente separa percentual de orçamento para fazer teoria de mudança e para medir resultado e impacto de projetos.

Diretor de Instituto corporativo ligado ao setor industrial



IV) Posicionamento enquanto centro de inteligência social da organização

Em diferentes passagens da pesquisa, foi colocado como um caminho promissor para o engajamento o posicionamento das áreas de RSC / ISC como um centro de inteligência social. O objetivo é comunicar que este departamento é dotado de habilidades e especializações específicas e únicas na estrutura empresarial e que está a serviço também do próprio negócio, mesmo que haja a dificuldade de observar este retorno a curto prazo e que este retorno possa variar muito de significado, conforme já discutido.

A habilidade de abordar problemas complexos, assim como a capacidade de articulação em rede com outras empresas, sociedade civil e setor público coloca o ISC na linha de frente para colaborar com a empresa no enfrentamento de desafios de diferentes ordens. Este posicionamento pode assumir diversas formas, desde a focalização em uma causa de interesse comum ao negócio (ou vários negócios) até ser um hub de soluções para qualificar atuação social da empresa (ou empresas) em suas diversas nuances.



Nós estamos vivendo ainda um entendimento melhor de qual é o papel do investimento do instituto e qual é o papel do negócio em si, de cada um dos negócios, especialmente quando a gente fala das unidades operacionais e do relacionamento com as comunidades.

Diretor-Presidente de Instituto corporativo ligado ao setor industrial



Estamos entrando num caminho em que estamos legitimando as causas que a empresa quer trabalhar. No sentido de que quando a empresa quer se comunicar com a comunidade ou incidir sobre alguma questão social, a empresa recorre a nós.

Diretor Executivo de Instituto corporativo ligado ao setor de serviços





Instituto atua com projetos, em eixos específicos, mas também ajudando as empresas em suas estratégias de sustentabilidade. Além disso, tem a área de conhecimento, onde são geradas novas soluções, difusão de inteligência e faz o trabalho de educação dos conselhos e comitês e das empresas como um todo.

Diretor de Instituto corporativo ligado ao setor industrial



Nova liderança não tinha muito conhecimento de como o instituto operava, como ele se relacionava com seus stakeholders, agora com a questão do capital aberto de empresa. Então, a gente está no processo de letramento deles dentro dessa direção. Essas relações têm melhorado bastante e a gente tem tido conquistas bacanas de flexibilização do negócio para conexões com projetos que executamos no instituto, amadurecendo uma governança corporativa. Depois disso, não foi muito difícil, por exemplo, convencê-los a passar integralmente para o Instituto a gestão do incentivo fiscal.”

Diretor Executivo de Instituto corporativo ligado ao setor de serviços



Ainda neste eixo, a frente de atuação em desastres climáticos, que cresceu muito ultimamente, foi citada como uma oportunidade para o social mostrar que o ISC pode ser mais estratégico para a empresa.

Foi colocado que as situações emergenciais oferecem às áreas sociais condições bastante distintas de atuação, principalmente no que diz respeito à visibilidade - social passa a ser procurado por todos - e à facilidade em liberação de recursos.

Contudo, este engajamento corporativo é pontual e descolado de visão estratégica, respondendo muitas vezes a uma corrida por exposição da marca em um momento excepcional. Neste contexto, o ISC pode se posicionar no sentido de conferir valor estratégico à atuação emergencial da companhia, mitigando os impactos nas comunidades e nas próprias operações ao focar nos territórios mais estratégicos e desenhar ações de recuperação e prevenção de desastres.



A gente tem que ter a sabedoria de juntar essa comoção do desastre com o nosso core para explorar oportunidade de atuar na reconstrução. Mas o próprio setor social mostrou uma desarticulação grande. E os CEOs repetem esse modelo de desarticulação, porque eles querem fazer tudo rápido e se esquecem de sua maior fortaleza, que é saber fazer gestão, que eles são bons gestores e que o desafio precisa de gestão.

Diretor-Presidente de Instituto corporativo ligado ao setor industrial





Acho que todas as nossas instituições e empresas vão ter que aprender a lidar com essa situação fora da curva, lidar com isso, mesmo não sendo a nossa área de atuação e onde a gente investe. Porque é onde estão nossas atuações, colaboradores, e a nossa cadeia.

Gerente de Responsabilidade Social de empresa do setor industrial



Nós, institutos e fundações, temos uma capacidade de articulação e de influência e nessa hora a gente precisa usar. De orientar a empresa, os CEO's e as lideranças de suprimentos e operação. Porque o que a empresa mais pode oferecer para ajudar são as principais competências que ela tem. Caso contrário, vai enxugar gelo.

Diretor-Presidente de Instituto corporativo ligado ao setor industrial



ESTRATÉGIAS PARA PROMOVER ENGAJAMENTO SOCIAL

Engajar a alta liderança para o social é etapa crucial para promover maior impacto, perenidade e valor estratégico das ações de investimento social. Os caminhos podem ser bastante desafiadores, à medida que controladores, CEOs e conselheiros podem mostrar certa falta de sensibilização para o social. Mesmo no caso contrário, quando há engajamento prévio, as entregas do ISC podem não ser tão claras, devido a diferentes interpretações quanto ao seu papel na organização. Abaixo, propõe-se resumir esta pesquisa em 6 estratégias para promover o engajamento da alta liderança para o social.



1. Entender o perfil do tomador de decisão, sua linguagem e o que o sensibiliza;
2. Identificar lideranças mais passíveis à sensibilização e estabelecer alianças para levar a pauta social aos fóruns de tomada de decisão;
3. Oferecer experiências de sensibilização à liderança;
4. Espelhar plano estratégico da empresa e utilizar fóruns institucionais para mostrar solução social conectada à estratégia;
5. Ser menos idealista e construir soluções baseadas no problema / desafio existente;
6. Utilizar cases de sucesso para aproximar a empresa do social.



Bacana de conselho é isso, né? Você tem várias visões complementares, então vai ter alguém puxando mais pra um lado de legado, alguém puxando mais para os números, então, no final, acho que a gente tem que entregar um pouco de tudo. Para o gestor social, a expectativa é como a gente contribui com o propósito da empresa e como se alinha tudo que é feito de investimento social para se cumprir esse propósito.

Diretora de Sustentabilidade de empresa do setor de serviços



Conseguir levar as pessoas a campo pra ver, pra conversar com o beneficiário, pra ver o tipo de projeto e de transformação, vale mais do que vídeo, slide, foto, número. Todas as vezes que eu consegui levar alguém, depois as conversas se abrem. Mas óbvio que não é fácil, tem que ter um esforço fenomenal. Você acha alguém que compra a causa e que tenha influência naquela pessoa que você quer levar, você vai montando a estratégia.

Diretora de Sustentabilidade de empresa do setor de serviços





O instituto é uma plataforma de inteligência que espelha o planejamento estratégico das empresas, apoiando-as nas suas agendas sociais e na implementação e revisão da estratégia. E o olhar é de legado para as comunidades, porque se ficar preso só na licença social para operar, a empresa fica presa aos problemas do dia-a-dia e isso não constrói uma agenda.

Diretor de instituto corporativo ligado ao setor industrial



A partir de cases de sucesso, você ganha um espaço para participar de uma influência estratégica. E isso é o mais complexo, que é chegar e influenciar o conselho das empresas para incidir na agenda dos CEOs. O problema não é o CEO de plantão, o que precisa é ter conselheiros que sejam parceiros e que conheçam o que é feito no social e que cobrem uma agenda de longo prazo. É mais fácil influenciar o conselho, que tem uma proporção mais diversa se for bem composto.

Diretora de Sustentabilidade de empresa do setor de serviços



REALIZAÇÃO



PARCERIA ESTRATÉGICA



REDE BISC



bisc.org.br



[@redebisc](https://www.instagram.com/redebisc)