

**Um Olhar Territorial
para o Investimento
Social Corporativo:
Princípios e
Diretrizes**



ID Local

INICIATIVA GVCS

FGV EAESP

CENTRO DE ESTUDOS
EM SUSTENTABILIDADE

**Um Olhar Territorial para o Investimento Social
Corporativo: Princípios e Diretrizes**

Realização/Edição
Fundação Getulio Vargas
Centro de Estudos em Sustentabilidade
Iniciativa Desenvolvimento Local e Grandes
Empreendimentos (ID Local)

Coordenação Geral
Mario Monzoni

Vice-Coordenação
Paulo Branco

Coordenação Executiva
Daniela Gomes Pinto

Coordenação Técnica
Lívia Menezes Pagotto

Equipe Técnica
Carolina Derivi

Colaboração
Graziela Azevedo, Kena Chaves, Leticia Arthuzo e
Marcos Dal Fabbro (Programa Desenvolvimento
Local – GVces).
Ana Weisz; Anna Peliano e Bruna Palhuzi (Comunitas);
Arlson Favareto (UFABC); Graziela Santiago e José
Marcelo Zacchi (Grupo de Institutos, Fundações e
Empresas - GIFE); Ligia Rechenberg e Paula Galeano
(Fundação Tide Setubal).

Redação
Carolina Derivi e Lívia Menezes Pagotto

Revisão
Katia Shimabukuro

Coordenação gráfica
Bel Brunharo

Diagramação
José Roosevelt Junior/Mediacts

O GVces e as Iniciativas Empresariais (iE)

O **Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces)** da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP) é um espaço aberto de estudo, aprendizado, inovação e produção de conhecimento. Composto por equipe multidisciplinar, engajada, comprometida e com genuína vontade de transformar a sociedade, o FGVces trabalha no desenvolvimento de estratégias, políticas e ferramentas de gestão públicas e empresariais para a sustentabilidade, no âmbito local, nacional e internacional. Para tanto, são quatro as suas linhas de atuação: (i) formação; (ii) pesquisa e produção de conhecimento; (iii) articulação e intercâmbio; e (iv) mobilização e comunicação.

Nesse contexto, as Iniciativas Empresariais (iE) do FGVces compõem uma rede com o propósito de transformar os desafios da sustentabilidade em oportunidade de criação de valor para os negócios e para a sociedade. Esse propósito se realiza por meio da cocriação de soluções, entre as equipes do FGVces e as empresas participantes. Em ciclos anuais, cada grupo das iE produz e dissemina conhecimento por meio de oficinas e uma publicação final, ao mesmo tempo em que atua como articulador para possibilitar a aproximação das empresas com outros projetos e atores de governo e da sociedade civil. Embora o foco esteja voltado às práticas empresariais, muitas vezes com subsequente apoio à implementação de projetos-piloto, as políticas públicas também são objeto de discussão e de produtos propositivos.

São cinco as Iniciativas: Empresas pelo Clima (**EPC**), Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (**ISCV**), Desenvolvimento Local & Grandes Empreendimentos (**ID Local**), Tendências em Serviços Ecológicos (**TeSE**) e Ciclo de Vida Aplicado (**CiViA**). Além de atuar nas agendas específicas, as iE também trabalham juntas, aportando conhecimento e inovação em torno de uma agenda integrada a cada ano. Em 2017, esse olhar foi voltado ao tema de recursos hídricos.



A Plataforma Empresas pelo Clima tem o propósito de contribuir para o avanço na gestão empresarial de emissões de gases de efeito estufa (GEE) e dos riscos e impactos derivados das mudanças climáticas.

Desde 2009, a iniciativa trabalha na cocriação de diretrizes e ferramentas para gestão empresarial – como a ferramenta para elaboração de planos de adaptação às mudanças do clima e as Diretrizes Empresariais para Precificação Interna de Carbono –, e de propostas para políticas públicas e no apoio a projetos-piloto para implementação de ferramentas e diretrizes.



A iniciativa Tendências em Serviços Ecológicos desenvolve estratégias e ferramentas destinadas à gestão empresarial de impactos, dependências, riscos e oportunidades relacionados a serviços ecológicos.

Nos ciclos anteriores foram desenvolvidas diretrizes e ferramentas para a valorização das vulnerabilidades e impactos da atividade empresarial sobre o capital natural. Foram também realizadas capacitações em valoração e gestão de serviços ecológicos e desenvolvidos casos empresariais.



A iniciativa Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor desenvolve métodos e ferramentas para a integração da sustentabilidade nos processos e nas políticas de compras das empresas, por meio do desenvolvimento de protocolos para a gestão da cadeia de fornecedores.

Em 2015 e 2016 a iniciativa elaborou protocolos de Matriz de Risco e de Análise de Materialidade na Cadeia de Fornecedores, a fim de auxiliar as empresas no mapeamento de riscos e de oportunidades em suas cadeias.



A iniciativa Ciclo de Vida Aplicado busca incorporar o pensamento de ciclo de vida na gestão estratégica das empresas a partir da Avaliação de Ciclo de Vida (ACV) dos produtos – bens e serviços. Além disso, discutem em oficinas e grupos de trabalho temas como comunicação e rotulagem de produtos, além de questões sobre competitividade. Desde 2015, as empresas vêm sendo capacitadas nos métodos e ferramentas de duas categorias de impacto ambiental: mudanças climáticas e uso de água. A partir disso, vêm desenvolvendo projetos-piloto de pegada de carbono e de pegada hídrica de seus produtos.



A iniciativa ID Local tem o propósito de articular o setor empresarial para reflexão, troca de experiências e construção de propostas e diretrizes empresariais para desenvolvimento local, por meio do diálogo, do estudo e da cocriação de metodologias e ferramentas. Desde 2013, os temas já trabalhados são: Proteção Integral de Crianças e Adolescentes, Inovação em Desenvolvimento Local, Monitoramento e Avaliação de Impacto e Capacidades Institucionais Locais.

Sumário

CICLO ID LOCAL 2017: UM OLHAR TERRITORIAL PARA O INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO	6
A proposta de trabalho	8
As atividades do ciclo	10
1. PRINCÍPIOS PARA O INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO TERRITORIAL	11
ISP-T é orientado pelo desenvolvimento territorial	13
ISP-T é fruto de pensamento sistêmico e integrador	14
ISP-T é pautado por vocações e necessidades territoriais	15
ISP-T trabalha para promover o protagonismo local	16
ISP-T promove ou integra-se a arranjos de governança participativa	17
ISP-T é fundado em parcerias e articulações, que podem transcender os limites espaciais do território de atuação	18
2. DIRETRIZES PARA O INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO TERRITORIAL	19
Estratégia de chegada	21
Estratégia de saída	24
Desenvolvimento de capacidades locais	26
Transparência	30
Monitoramento do desenvolvimento territorial e avaliação de impacto	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	38

Pagotto, Livia Menezes.

Um olhar territorial para o investimento social corporativo [recurso eletrônico] : princípios e diretrizes / Livia Menezes Pagotto, Carolina Derivi. – São Paulo : FGVces/EAESP-FGV, 2018.

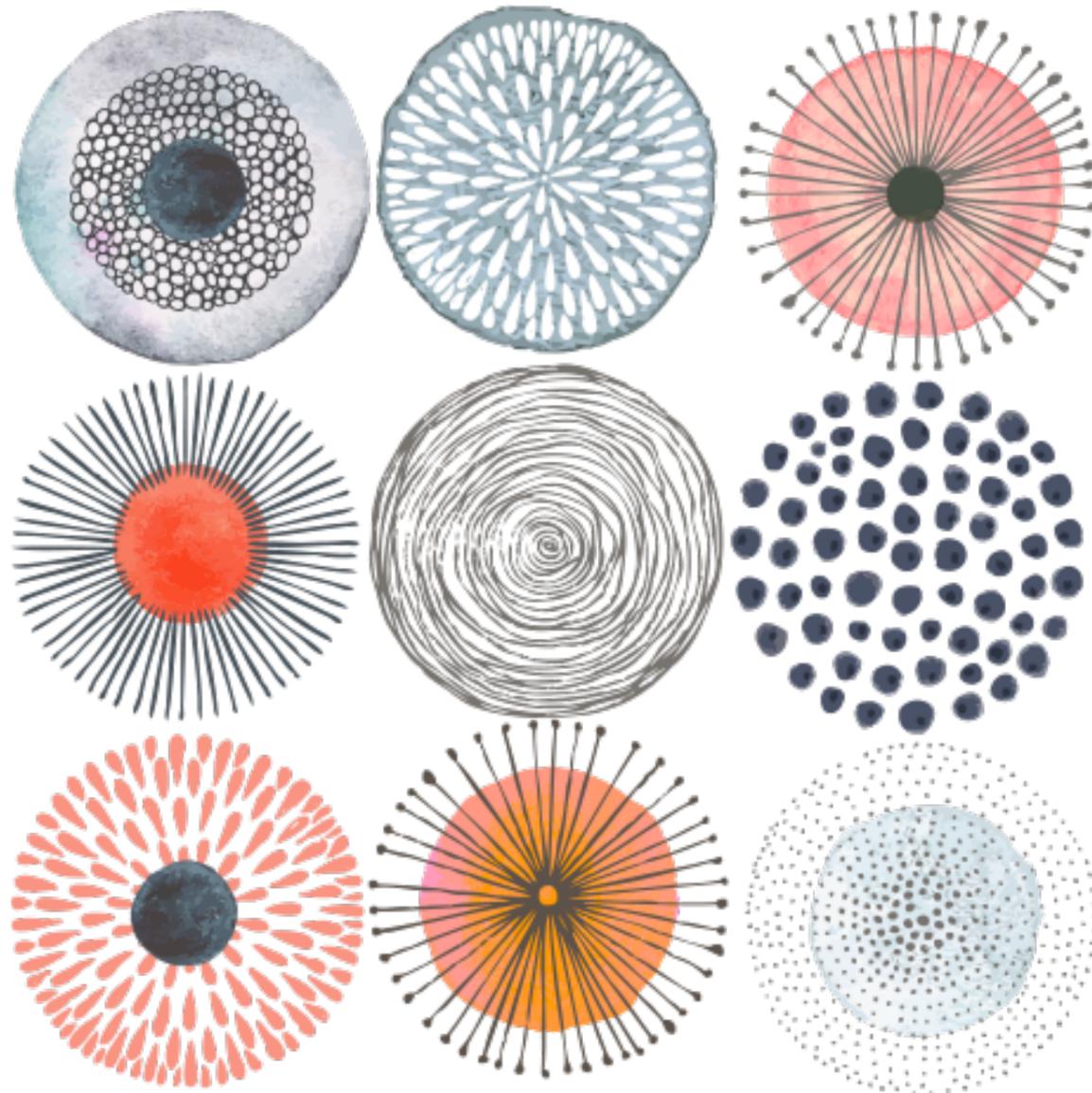
40 p.

ISBN: 978-85-94017-07-9

1. Empresas – Aspectos sociais. 2. Responsabilidade social da empresa. 3. Desenvolvimento regional. 4. Empreendedorismo social. I. Derivi, Carolina. II. Título.

CDU 334.72

CICLO ID LOCAL 2017: UM OLHAR TERRITORIAL PARA O INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO



A Iniciativa Empresarial Desenvolvimento Local e Grandes Empreendimentos (ID Local) foi lançada em 2013 pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGVces) com o propósito de articular o setor empresarial para reflexão, troca de experiências e construção de propostas e diretrizes para desenvolvimento local no contexto da atuação de grandes empresas.

O objetivo das atividades promovidas por ID Local é inserir o tema do desenvolvimento local na estratégia dos negócios responsáveis por investimentos em regiões socialmente carentes do Brasil, mapeando desafios e fazendo avançar práticas conjuntamente, incluindo-se cadeias de valor.

SOBRE A INICIATIVA ID LOCAL

A origem de ID Local remonta ao ano de 2013, quando o FGVces, em parceria com a Childhood Brasil e a FGV Direito SP, iniciou a criação das **Diretrizes Empresariais para a Geração de Valor Compartilhado a partir da Proteção Integral de Crianças e Adolescentes no contexto de grandes empreendimentos**. Em 2013 e 2014, o grupo de empresas-membro da iniciativa do FGVces esteve envolvido na construção das diretrizes e também em sua aplicação prática por meio de projetos-piloto.

Ainda em 2014, ID Local se dedicou ao tema **Inovação em Desenvolvimento Local**, em parceria com outra iniciativa empresarial do FGVces, Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (ISCV). Essa integração permitiu identificar diversas expressões de inovação voltadas ao desenvolvimento de territórios cujas dinâmicas são alteradas a partir de intervenções empresariais em grande escala. Para materializar essa discussão, dez experiências inovadoras foram selecionadas por meio de uma chamada de casos e compartilhadas em um encontro com a participação das empresas-membro e dos responsáveis pela realização dos projetos.

Durante o ciclo 2015, os temas explorados por ID Local foram **Monitoramento do Desenvolvimento Local e Avaliação de Impacto**. Duas motivações nortearam a escolha desses temas: a importância da contribuição de grandes empresas para o estabelecimento de processos transparentes e participativos de monitoramento do desenvolvimento local e a demanda pela melhor compreensão, por parte do setor empresarial, dos métodos de avaliação de impacto de suas intervenções em desenvolvimento local.

Já em 2016, ID Local esteve dedicada à discussão sobre **Capacidades Institucionais Locais**, cujo foco foi a relação entre empresas, poder público e sociedade civil locais no contexto de grandes empreendimentos e/ou cadeias de valor. Quais as oportunidades de contribuição empresarial para o fortalecimento de capacidades institucionais locais e a indução de políticas públicas que dialoguem com os impactos diretos e indiretos da instalação e operação de uma grande empresa? Como lidar com os desafios locais impostos às empresas, ao poder público e à sociedade no campo do desenvolvimento local? Essas foram algumas perguntas exploradas pela iniciativa ao longo do ciclo.

Os resultados derivados dos ciclos de trabalho de ID Local estão disponíveis em: www.fgv.br/ces/idlocal

A proposta de trabalho

A dimensão territorial do investimento social corporativo tem ganhado proeminência nos últimos anos no Brasil. É notável a mudança da perspectiva no relacionamento de grandes empresas com os territórios em que estão inseridas e para os quais propõem projetos sociais. Se há algumas décadas podiam ser observadas estratégias de mitigação de externalidades e de gestão de riscos, acompanhadas de ações sociais pontuais, nos últimos anos surgiram iniciativas que pretendem contribuir para o desenvolvimento das regiões por meio de ações estruturantes. Atualmente, as interações com os territórios, **em especial aqueles em que atuam as empresas mantenedoras de institutos e fundações**, se dão de diversas maneiras: formulação e/ou execução de políticas públicas locais, articulação com outras empresas para promover o desenvolvimento local, participação em fóruns e comitês locais e estabelecimento de canais de diálogo com as comunidades (Bisc, 2017).

As duas principais pesquisas nacionais sobre o investimento social privado (ISP) vêm anunciando essa tendência de intensificação da dimensão territorial em suas últimas edições. O Benchmarking do Investimento Social Corporativo (Bisc), levantamento anual feito pela Comunitas, indica uma variação de 45%, em 2011, para 75%, em 2016, das organizações que realizam projetos sociais corporativos voltados ao desenvolvimento territorial (Bisc, 2017). Segundo o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), cerca de 35% dos institutos e das fundações empresariais investem em desenvolvimento local, comunitário ou de base, configurando-se como a terceira área prioritária de atuação no Brasil (Gife, 2017).

Essa tendência pode ser explicada, entre outras razões, pelo movimento crescente de alinhamento entre o ISP e o negócio, que acaba concentrando os investimentos sociais nas comunidades do entorno das operações empresariais. Entre

O QUE É

Investimento Social Privado Territorial (ISP-T) foi um conceito desenvolvido para o ciclo 2017 de ID Local por reunir fundamentos que podem contribuir para o campo mais amplo de ISP no Brasil. As reflexões aqui apresentadas, contudo, dizem respeito a um tipo específico de ISP: o investimento social corporativo.

COMO

O ciclo de oficinas e debates resultou em princípios inspirados nos conceitos e práticas de desenvolvimento territorial, nas seguintes dimensões: chegada e saída do ISP-T, desenvolvimento de capacidades locais, transparência, monitoramento e avaliação de impacto.

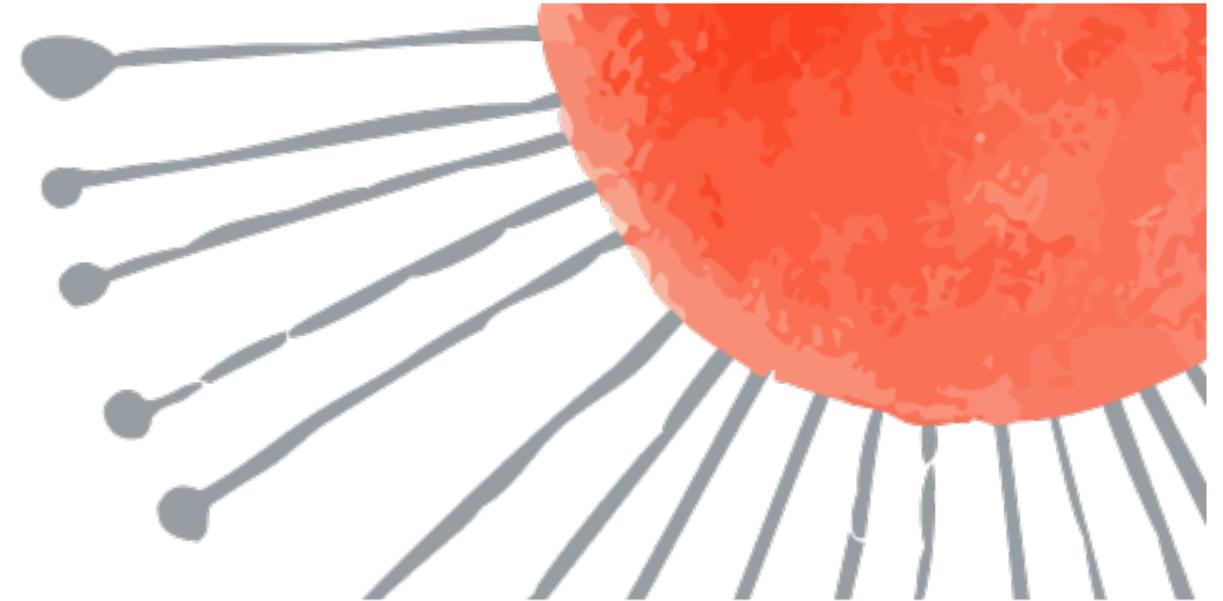
ONDE

Apesar da estreita correlação, o desenvolvimento de territórios não faz sentido somente para as regiões onde as empresas mantenedoras possuem operação e/ou atuação direta.

Considerando que a perspectiva territorial é uma abordagem ou forma de conduzir projetos de ISP, o grupo de empresas-membro de ID Local pactuou que os princípios e as diretrizes apresentados nesta publicação também podem ser apropriados por investidores sociais em regiões livres de operações das empresas mantenedoras.

POR QUÊ

A abordagem territorial sobre o investimento social corporativo já é uma realidade, mas pode se beneficiar de uma melhor apropriação dos fundamentos e práticas do desenvolvimento territorial, resultando em mais efetividade para a transformação social que se deseja alcançar.



as vantagens do alinhamento, estão a ampliação dos benefícios para comunidades por meio de um maior know-how das empresas, o aumento da competitividade e de valor compartilhado. Ao mesmo tempo, observa-se outro tipo de alinhamento: desta vez, às políticas públicas. A promoção do diálogo entre organizações públicas e comunidades, o acompanhamento e controle das ações públicas e a capacitação de gestores públicos são algumas formas pelas quais as ações são conduzidas neste tipo de alinhamento (Bisc, 2017).

Nesse contexto, a proposta de ID Local para o ciclo 2017 foi elaborada a partir dos desafios específicos trazidos pela atuação territorial de investidores sociais corporativos sob o prisma da gestão dos projetos sociais, da origem e destinação dos recursos, e da governança

entre investidor, empresa mantenedora e território.

O interesse unificador do grupo de empresas-membro de ID Local em 2017 concentrou-se na dimensão territorial do desenvolvimento. Não foi, portanto, temático, tal como seria com investimentos em educação, saúde, infraestrutura e socioeconomia, entre outros. O interesse residiu nas abordagens ou formas de investir em ações voltadas à dimensão pública e à transformação social com foco em territórios brasileiros diversos. Assim, os princípios e as diretrizes apresentadas nesta publicação pretendem qualificar e atribuir maior efetividade ao planejamento e à gestão do investimento social corporativo que aliam as perspectivas de abordagem territorial, de ISP e de desenvolvimento local.

Boa Leitura!

ISP

Repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público (Gife).

+

TERRITÓRIO

Construção coletiva e multidimensional. Para além da delimitação espacial, compreende um conjunto de relações materiais e simbólicas que se manifestam e se sobrepõem.

+

DESENVOLVIMENTO LOCAL

Pautado por vocações e demandas locais bem como protagonismo local na construção de agendas e estratégias articuladas a instituições e políticas supralocais.

As atividades do ciclo

Ao todo, o grupo de empresas-membro de ID Local se reuniu seis vezes ao longo do ano de 2017. No **primeiro encontro**, os conceitos de Investimento Social Privado (ISP) e desenvolvimento local foram explorados para que os participantes dessem início à sua própria concepção de ISP territorial. Além disso, foi pactuado com os participantes o foco e o formato das atividades do ciclo.

O **segundo encontro** foi dedicado ao compartilhamento do conteúdo relacionado à dimensão territorial do ISP que vem sendo historicamente mapeado pela Comunitas por meio do Benchmarking do Investimento Social Corporativo (Bisc). Na mesma ocasião, o grupo debateu as diferentes definições do conceito de território.

No **terceiro encontro** foi proposta uma discussão sistêmica

a partir do olhar para quatro dimensões: eventos, padrões e tendências, estruturas, e modelos mentais. O objetivo foi explorar os elementos que explicam a realização de projetos de ISP voltados do desenvolvimento de territórios e as estruturas mentais e institucionais que organizam os atores em torno dessas práticas no Brasil.

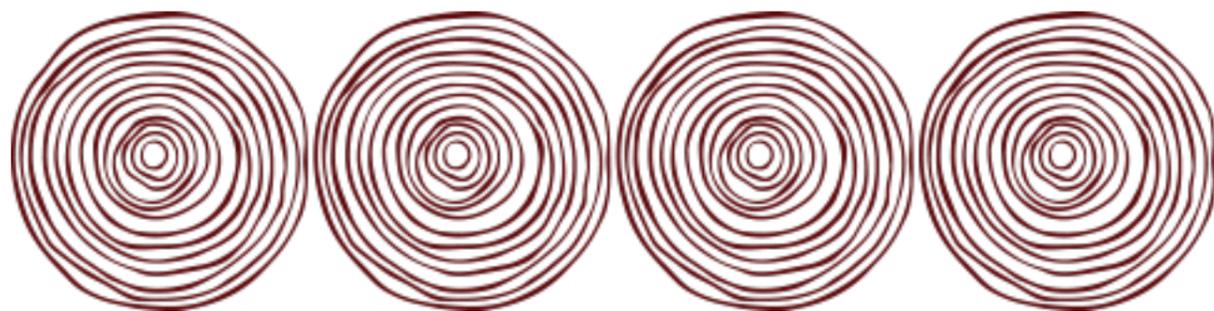
Em seu **quarto encontro**, os participantes de ID Local tiveram a oportunidade de debater dois temas fundamentais para a noção e para as práticas de ISP territorial: estratégias de chegada e de saída de territórios e aferição territorial.

No **quinto encontro**, mais dois temas importantes para o foco das atividades do ciclo 2017 foram discutidos: alinhamento entre o ISP e o negócio e investimentos sociais obrigatórios e voluntários no entorno de operações empresariais. Nessa mesma ocasião, foi iniciada a construção das diretrizes empresariais para ISP territorial, ação que foi estendida até o **sexto e último encontro** do ano.

Oficina 1	Oficina 2	GT1	Oficina 3	Oficina 4	GT2
O que é ISP-T?	A dimensão territorial do ISP no Bisc (Comunitas)	Discussão: eventos, padrões e tendências, estruturas e modelos mentais associadas ao ISP territorial	Métodos de aferição territorial	Alinhamento entre ISP e o negócio	Construção dos princípios e das diretrizes para ISP territorial
Práticas de ISP-T	Conceituação de território		Estratégias de chegada e de saída do ISP	Investimentos sociais obrigatórios e voluntários	
Pactuação do foco e entregas do ciclo ID Local 2017					

Princípios para o Investimento Social Privado Territorial

1



Quais características definem o Investimento Social Privado Territorial (ISP-T)?

A maneira mais imediata de capturar o que distingue o Investimento Social Privado Territorial (ISP-T) é, evidentemente, partir da ideia motriz: **é sobre o território**. Ainda que esse conceito esteja em permanente debate, sob diversas concepções, o ISP-T trata de um investimento que enxerga além de um grupo restrito de beneficiários diretos e também de um único setor ou dimensão específica da vida em sociedade. Investir territorialmente é compreender que as múltiplas conexões entre as pessoas, as instituições e os recursos disponíveis num espaço determinado moldam as possibilidades de transformação. É também perceber que as características do lugar em que se atua serão sempre únicas e que esse contexto particular determina a estratégia de

investimento social, por sua vez irrepetível. Sem prejuízo de lições e práticas que possam inspirar replicação de um lugar ao outro, se o ISP é territorial, ele deve fazer sentido – e ser customizado – para o território a que se destina.

Muito se debateu ao longo do ciclo 2017 da iniciativa ID Local se tais contornos estabelecem um tipo novo de ISP. Ainda que essa possa ser uma interpretação válida, o grupo pactuou que a ideia de ISP-T aqui proposta é menos uma nova categoria e mais uma **abordagem**. Significa que as possibilidades de conteúdo são inúmeras, pode-se atuar nas mais diversas áreas, com ambições de maior ou menor escala, mas o que define ISP-T é a forma de fazer – em grande parte determinada pela maneira como o próprio investidor se relaciona com o conjunto de atores no território. É a explicar essa forma própria de fazer investimento social privado que se dedica o conjunto de princípios a seguir.

ISP-T é orientado pelo desenvolvimento territorial

O atributo territorial só faz sentido como conjunto: atores, relações, sinergias, ativos, demandas e carências num espaço socializado. Se é do conjunto que se trata, então os objetivos se encontram no campo do desenvolvimento. Mas esse mesmo atributo também traz um componente de inovação. Num dado momento da História, a partir da segunda metade do século 20, começou a ficar claro que desenvolvimento não era uma receita única homogeneizante, como até então sugeria a divisão dos países em primeiro, segundo e terceiro mundo. Em lugar de uma trajetória liderada apenas por grandes indústrias, o desempenho de economias mais resilientes e de sociedades mais justas passa a se conjugar pela combinação também de outros fatores tais como conhecimento, cultura, coesão social, preservação ambiental (Froehlich & Alves, 2010). Não por acaso, boa parte desses novos ativos são específicos de cada lugar (do inglês, *place-specific*).

Como resultado, explicou o Professor Arilson Favareto,

especialista da Universidade Federal do ABC (UFABC) em planejamento territorial num dos encontros da iniciativa ID Local, “já não é mais possível estimular o desenvolvimento das regiões a partir dos governos centrais com abordagens padronizadas, de cima para baixo, uma vez que o capitalismo se torna marcadamente heterogêneo. Passa a ser necessário estimular características particulares dos territórios, de baixo para cima”.

Para o investimento social privado, em especial o corporativo, isso representa apropriar-se da inteligência de um amadurecimento histórico. Conhecer o lugar em que se atua e desenhar possibilidades de ação em conjunto com os públicos de interesse amplia as chances de resultados efetivos e duradouros, em benefício do conjunto daquela sociedade.

Mas qual é a medida de uma ação orientada pelo desenvolvimento? Essa é uma discussão que acompanhou intensamente o ciclo 2017 de ID Local. Basta que um projeto esteja inserido num dos campos basilares, como educação, por exemplo? Importa que tenha ligação com Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)? Nesse contexto, existe ação tópica demais ou pequena demais? A resposta, curiosamente, diz respeito menos ao tipo de investimento que se faz e mais ao pensamento que o mobiliza.

1: ISP-T é orientado pelo desenvolvimento territorial

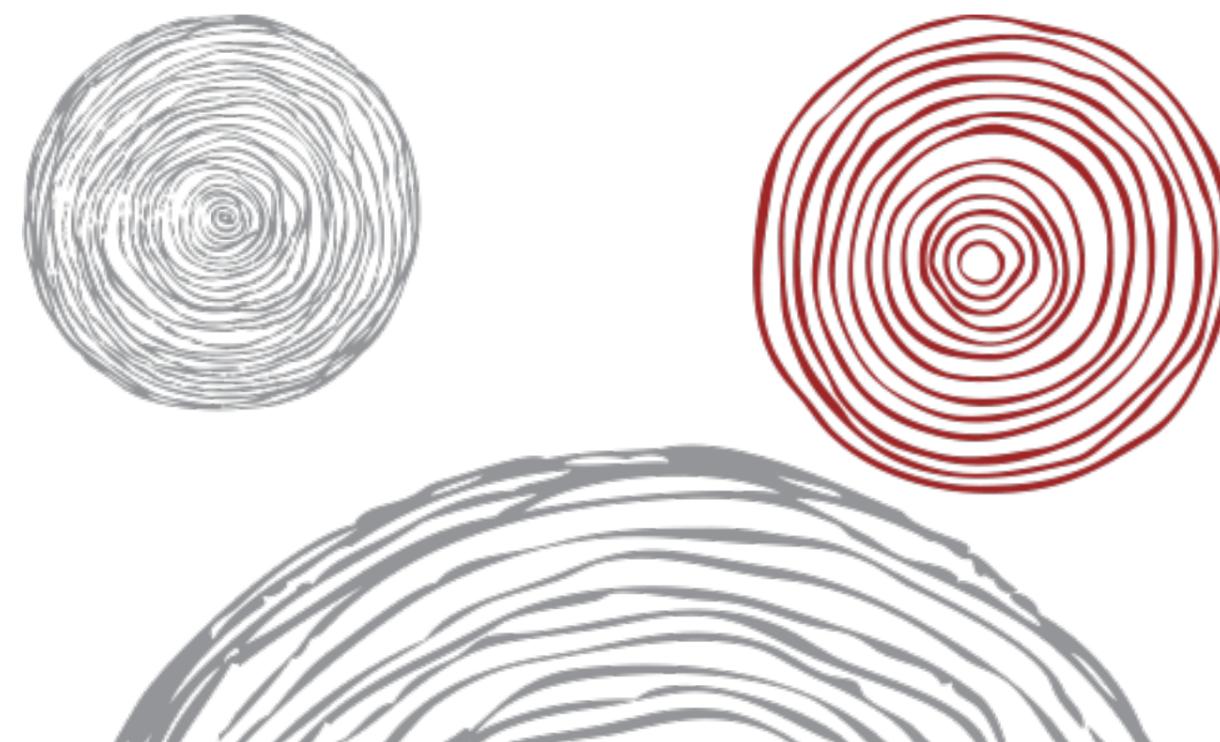
2: ISP-T é fruto de pensamento sistêmico e integrador

3: ISP-T é pautado por vocações e necessidades territoriais

4: ISP-T trabalha para promover o protagonismo local

5: ISP-T promove ou integra-se a arranjos de governança participativa

6: ISP-T é fundado em parcerias e articulações, que podem transcender os limites espaciais do território de atuação



ISP-T é fruto de pensamento sistêmico e integrador

O Programa Cisternas, do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), é um exemplo ilustrativo do tipo de análise afeita ao desenvolvimento territorial. Idealizado e executado pela Articulação para o Semiárido (ASA), que congrega mais de mil organizações locais da sociedade civil, o programa coaduna com o consenso social daquele território em torno da substituição do “combate à seca” pela convivência com o semiárido. Originalmente, o desenho e o material dos equipamentos foram pensados de maneira a corresponder às possibilidades e recursos locais, no que diz respeito a transporte e manutenção. O processo de instalação é acompanhado de cursos de formação de mão de obra e em gestão da água, o que multiplica e pereniza benefícios. Guardados todos esses predicados, o carro-chefe ainda é uma ideia tópica e certa: toda família do semiárido deve ter uma cisterna confiável.

“Não tem problema se a ação é pontual ou localizada ou temática”, disse num dos encontros de ID Local a consultora com experiência em diagnósticos socioterritoriais, Ana Weisz. “O que importa é saber que aquela ação prepara o terreno para uma transformação interessante”. A conclusão: “não é a ação que precisa ser ampla e integradora. É a análise”.

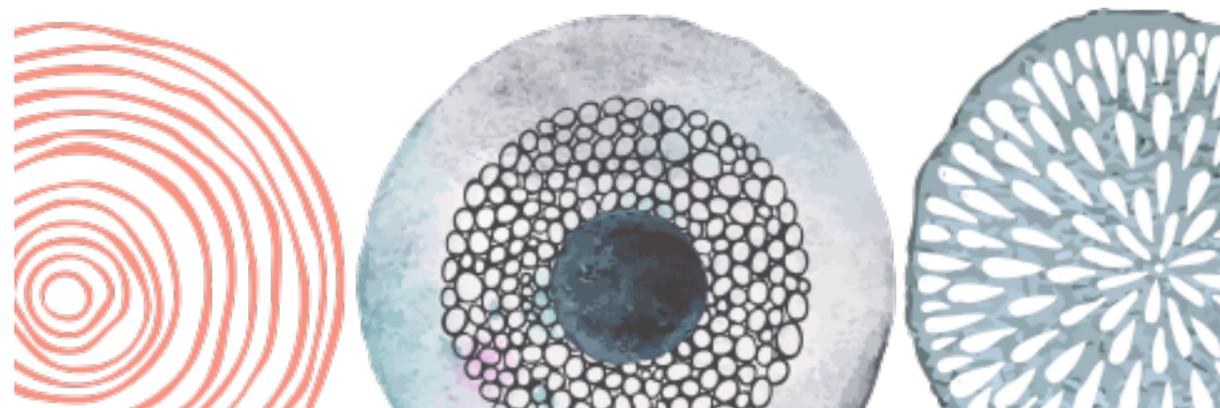
O que chamamos de pensamento sistêmico, ou integrador, é aquele que compreende a transversalidade dos problemas de desenvolvimento e que mesmo uma área de atuação determinada pode sofrer influências e demandar esforços em

DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL OU DESENVOLVIMENTO LOCAL: QUAL A DIFERENÇA?

Ambos são variações da mesma ideia. Em linhas gerais, trata-se de desenvolvimento pautado por características e demandas de um contexto social específico e por protagonismo local. Mas o conceito territorial veio posteriormente marcar a diferença em relação à escala que o termo “local” poderia denotar, geralmente associado a comunidades ou pequenos municípios. Também se contrapõe à assunção de que localidades são entidades isoladas que, se deixadas à própria sorte, devem superar desafios apenas com seus próprios meios, o que alguns autores chamam de “localismo”. O atributo “territorial” reconhece desafios integrados, influências múltiplas e necessidade de cooperação em diferentes escalas.

(Baseado em Leonardo Romeo, *What is Territorial Development?*, disponível em ecdpm.org)

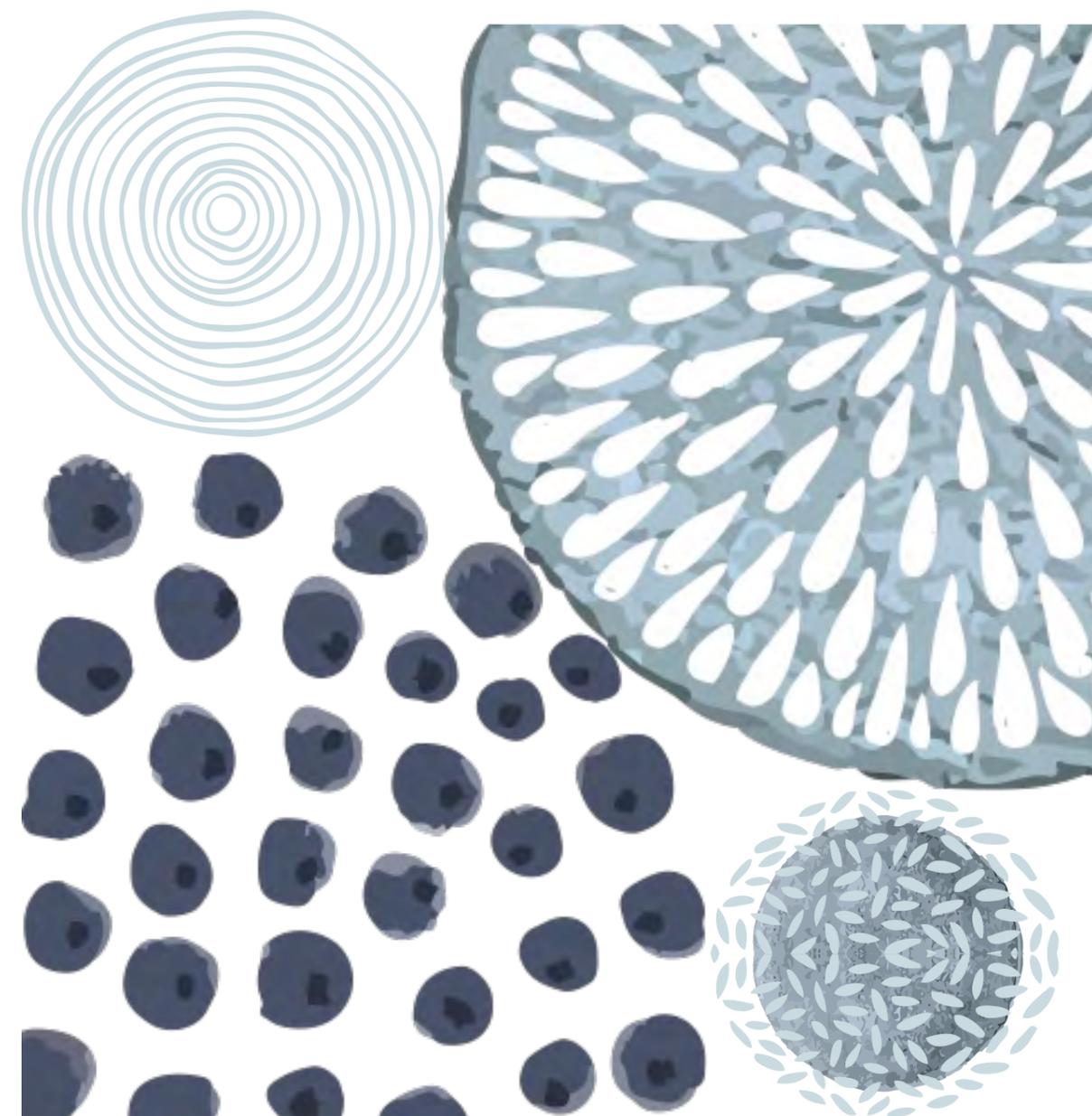
áreas correlatas. Assim, desafios da educação podem ter origem em carências de saúde ou transporte, por exemplo, e preservação ambiental pode demandar defesa de direitos. Lembra uma antiga máxima dos movimentos sociais nos anos 1990: “agir local, pensar global”. Nesse contexto, agir pontualmente – se for o caso – mas pensar sistemicamente. Sempre.



ISP-T é pautado por necessidades e vocações territoriais

Parece óbvio que uma abordagem consistente deve endereçar gargalos próprios do território, ou seja, desafios apontados como prioritários por um conjunto de atores públicos e privados. Mas nem sempre esse foco é tão evidente no que

diz respeito a potencialidades do lugar, ou vocações. “Mais importante que o olhar sobre o que falta é reconhecer saberes que precisam ser valorizados. É potencializar o que já existe”, disse numa das oficinas de ID Local Claudia Calais, diretora da Fundação Bunge. Especialmente em territórios periféricos, é comum que se planeje *construir* capacidades, como se o lugar já não fosse dotado de competências formadoras de uma identidade local. Nesse contexto, *desenvolver* capacidades é uma abordagem mais apropriada para o ISP-T, que significa também alavancar os recursos de que a sociedade local já dispõe.



ISP-T trabalha para promover o protagonismo local

Em exercício realizado pelos participantes de ID Local durante as atividades do ano, ficou caracterizado que um dos principais desafios do investimento social privado em geral é uma espécie de modelo mental de dependência, ou “lógica de balcão”. Significa que as relações que se estabelecem entre o ISP e seus públicos de interesse locais tendem a ser caracterizadas pela visão de que a empresa, ou instituto/fundação empresarial, tem a responsabilidade de prover indeterminadamente insumos e serviços que atendem a variadas demandas fragmentadas. Na ausência do investidor, aquelas demandas ficariam desassistidas.

Para o ISP-T, o desenvolvimento de capacidades com vistas à perenização dos benefícios é especialmente estratégico por coerência. Colocar o território no centro, tendo como norte o desenvolvimento, pressupõe combater a lógica da dependência por meio da promoção planejada de autonomia local, o que pode ter como alvo desde lideranças comunitárias até órgãos públicos. Isso também requer do investidor a capacidade de ceder o espaço de protagonismo, seja na tomada de decisão, seja na execução propriamente dos projetos. Diz respeito a transferir conhecimento, em lugar de apenas aportá-lo, e também a socializar aprendizados do caminho (mais sobre isso nas seções sobre Estratégia de Saída e Desenvolvimento de Capacidades Locais, às páginas 24 e 26.

ISP-T promove ou integra-se a arranjos de governança participativa

Para que seja possível acessar a inteligência produzida no território, de maneira a encontrar as estratégias mais certas em cada contexto específico, a participação social é uma necessidade primordial. O enunciado desse princípio é uma lembrança de que além de criar arranjos próprios do investimento social privado, é também pertinente reconhecer e interagir com os espaços de que a sociedade local já dispõe, como conselhos municipais, associações de moradores, comitês de bacia etc. Mas o desenho dessa interação é apenas um dos aspectos que compõe participação qualificada. Para ser efetiva, a participação requer que se enderece, por exemplo, as assimetrias de poder e de conhecimento. Um processo formativo que permita a todas as partes o domínio das informações necessárias à tomada de decisão é oportuno.

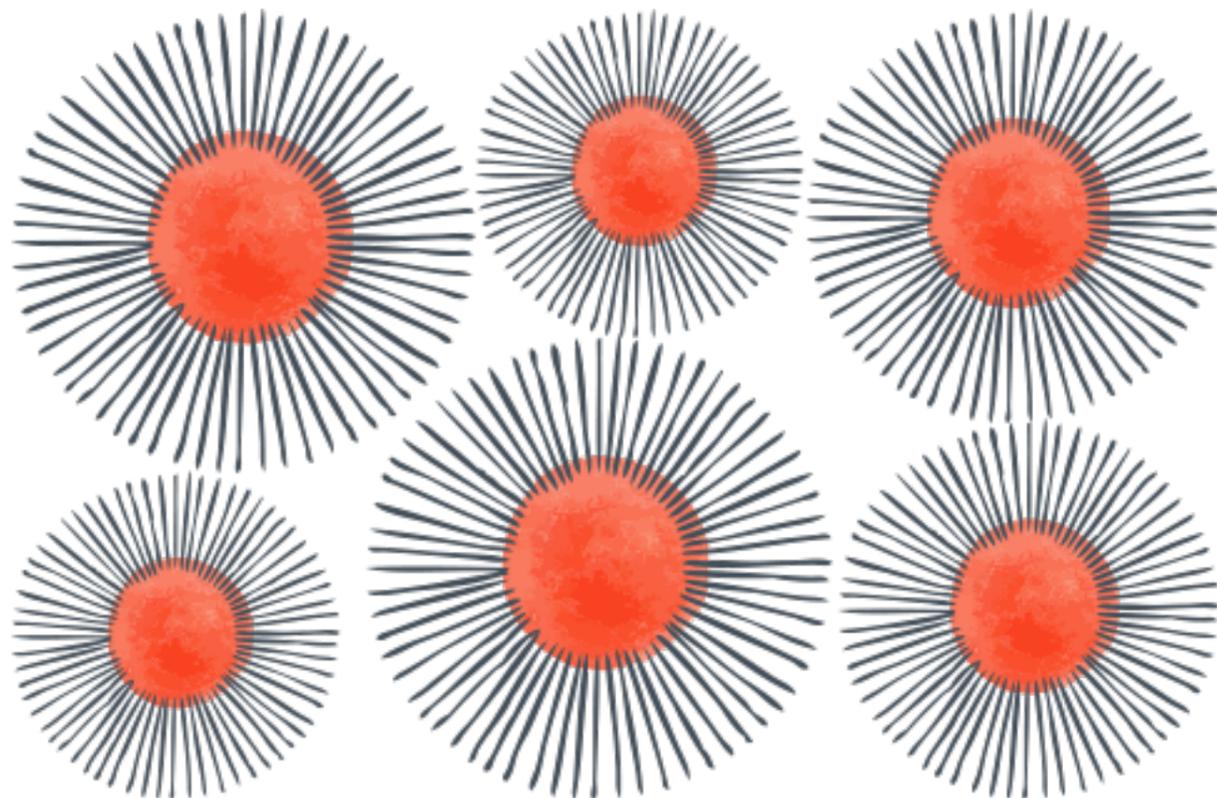
Da mesma forma, assimetrias de representatividade são críticas. Em artigo sobre a prática de Avaliação de Necessidades de Desenvolvimento, no contexto da mineração, os autores Ana Maria Esteves e Frank Vanclay argumentam que um dos desafios mais significativos para estabelecer demandas locais prioritárias é justamente acessar pessoas mais vulneráveis, marginalizadas ou menos vocais: “Processos típicos de engajamento comunitário tendem a gravitar em tornos de atores mais visíveis e influentes; isto é, pessoas ou grupos com maior capacidade de ameaçar a licença social para operar” (Esteves & Vanclay, 2008). Nesse sentido, diversidade é um componente-chave, assim como transparência, respeito consistente às regras acordadas e alinhamento periódico de expectativas.

ISP-T é fundado em parcerias e articulações, que podem transcender os limites espaciais do território de atuação

Nenhum território é uma entidade autônoma isolada. As trocas que se estabelecem entre municípios vizinhos, por exemplo, ou a influência de políticas públicas supralocais, frequentemente podem apresentar gargalos determinantes para o ISP, ou oportunidades de sinergia. Assim, a abordagem territorial implica compreender-se parte de um sistema que habilita meios para o desenvolvimento. No âmbito da sustentabilidade empresarial, por exemplo, a *Enciclopédia de Responsabilidade Social Corporativa* define o conceito de Responsabilidade Social Territorial como “uma forma de

governança”, cultivada por meio de “estratégias orientadas pela sustentabilidade que são promovidas por redes de atores locais, públicos ou privados” (Idow, Capaldi, Zu & Das Gupta, 2013).

Articulação tem a ver com eficiência, seja ao ampliar os efeitos de investimentos sociais articulados, seja ao identificar contraposição e sobreposição de ações. “Se eu tivesse que apontar um grande problema no cenário dos investimentos públicos e privados no Brasil, da interdependência entre elas, seria o enorme grau de fragmentação”, disse em atividade de ID Local o professor da UFABC, Arilson Favaretto. “Sem tomar como critério fundamental as cordas de coordenação com as outras coisas que estão acontecendo, a chance de sucesso é muito limitada. Em tempos de crise, ainda mais”. Nesse contexto, a articulação com governos vem se consolidando como um padrão no mundo do ISP corporativo. Em 2016, dois terços das empresas entrevistadas pela pesquisa Bisc consideram que a aproximação com políticas públicas amplia a visibilidade dos seus investimentos sociais e melhoram sua qualidade. Em 2010, eram poucos os respondentes que apostavam nessa estratégia.



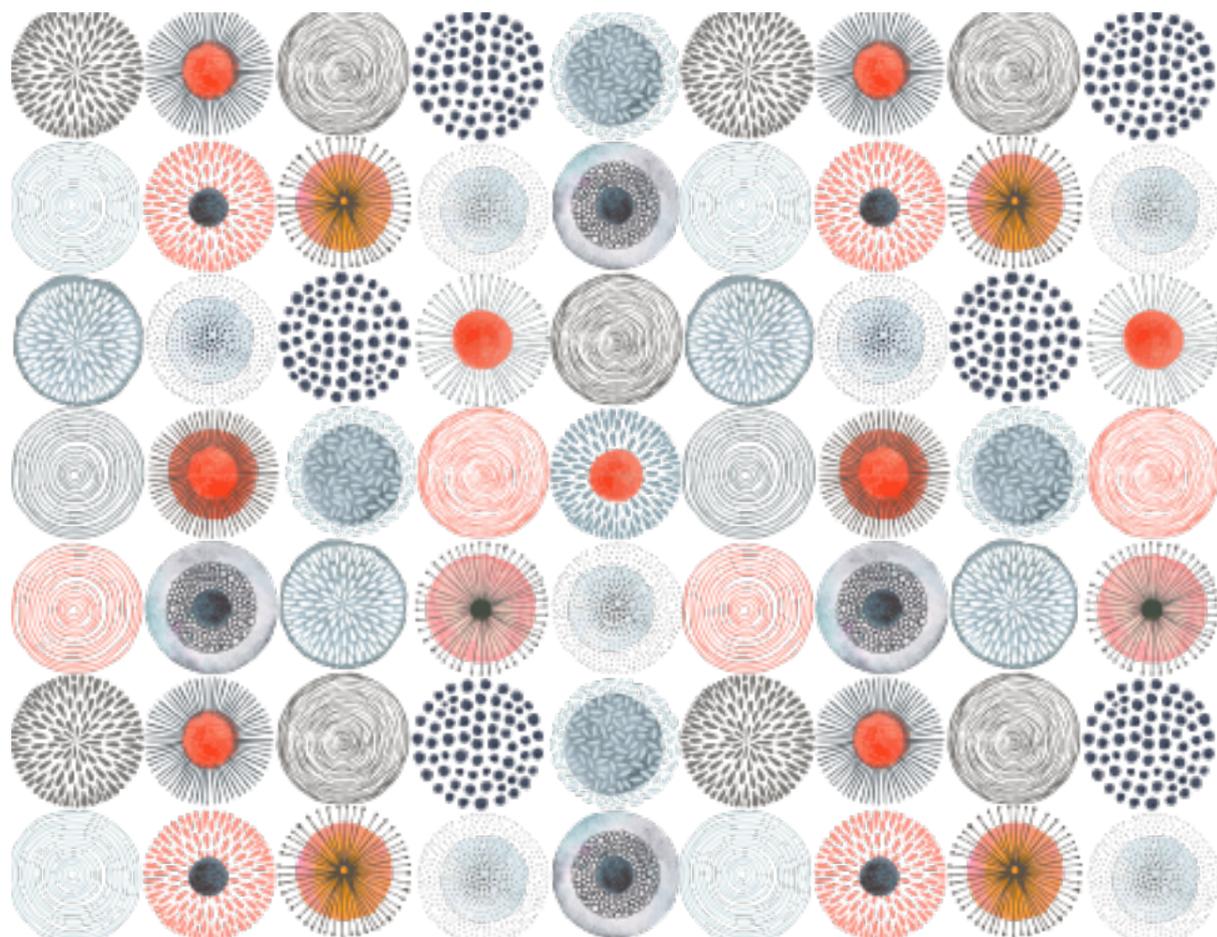
Diretrizes para
o Investimento
Social
Corporativo
Territorial

2

As diretrizes apresentadas abaixo foram construídas para orientar a atuação de investidores sociais corporativos em iniciativas e projetos de Investimento Social Privado Territorial (ISP-T). Elas são fruto de um ano de debates e troca de experiência de um grupo de 17 empresas e/ou seus respectivos institutos e fundações empresariais¹. Elas refletem a preocupação do grupo com a qualificação e a efetividade de

ações que ocorrem em âmbito local, sob a perspectiva territorial.

Como estabelecer um projeto social em um novo território, como finalizá-lo, como incutir processos transparentes nas relações com os atores locais, beneficiários e parceiros, e como monitorar e avaliar os impactos das ações sociais são os grandes temas orientadores das diretrizes.



Estratégia de chegada



Chegar a um território é um movimento que gera expectativas. Expectativas por parte de empresas, fundações ou institutos empresariais pelo ambiente que será encontrado para realizar a sua missão como investidor social. E expectativas por parte dos atores ocupantes do território que irá receber a intervenção de ISP-T pelos ganhos que ela pode gerar.

Sendo assim, mais do que uma etapa, a chegada é um processo fundamental para a construção de confiança e do próprio planejamento de ações e alianças com os atores a serem direta ou indiretamente envolvidos nas iniciativas sociais planejadas pelo investidor corporativo. E, como processo, pode encadear intenções para que propostas reflitam verdadeiramente as demandas territoriais e as capacidades do investidor social corporativo de realizá-las.

Conforme indicado nas diretrizes sugeridas a seguir, a estratégia de chegada pode contemplar as seguintes ações: delimitação do território, compreensão das dinâmicas locais e engajamento de atores locais na governança do projeto de ISP-T. Também, e não menos importante, a contemplação na estratégia de chegada, sempre que for o caso, da estratégia de saída do projeto.

DIRETRIZES PARA ESTRATÉGIA DE CHEGADA DE PROJETOS DE ISP-T:

A estratégia de chegada deve ser orientada por um diagnóstico socioterritorial que contemple processos sinérgicos e a percepção e a participação de atores locais e regionais.

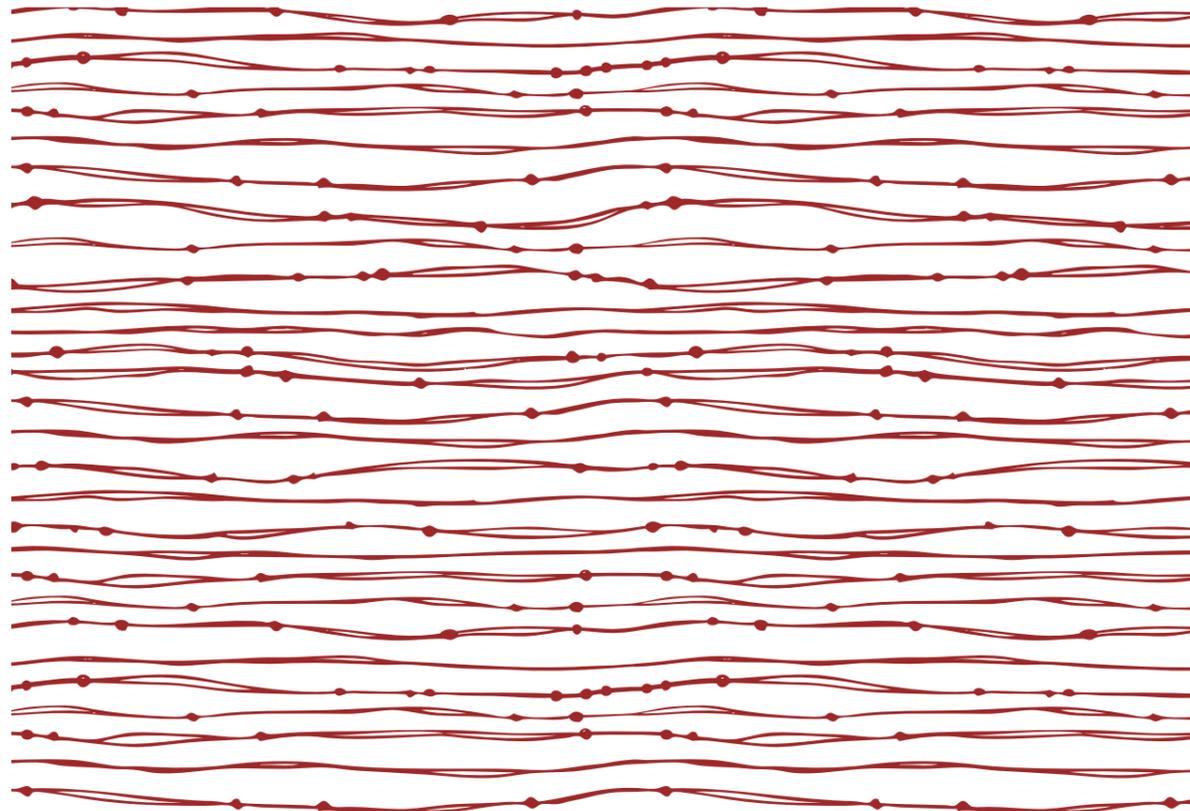
Antes de iniciar um projeto de ISP-T, é imprescindível a elaboração de um diagnóstico socioterritorial para que sejam compreendidos as características e os processos sinérgicos locais em curso. O diagnóstico não deve ser encarado como um fim em si mesmo, mero levantamento de informações locais. Ele deve ser visto como a ferramenta que dá início à implementação de um projeto de ISP-T, já que inaugura processos de relacionamento e de diálogo com os atores do território em questão. Tais processos proporcionam uma oportunidade de pactuação de expectativas e também de transmissão, aos beneficiários, da natureza e dos objetivos do projeto de ISP-T, combatendo a lógica de “balcão de atendimento”, em que ações pontuais são demandadas pelas comunidades, e crian-

do um ambiente favorável ao alinhamento de expectativas.

Não menos importante é o planejamento de processos de participação social nas atividades de realização do diagnóstico: as chamadas “vozes do território”, ou seja, atores locais, são informantes preciosos para reconstrução das trajetórias histórica, cultural e institucional da região. É por meio deles que um retrato e uma compreensão apurada da realidade se tornam possíveis, além de permitirem formas de identificação do mapa de relações locais e das alianças possíveis para a implementação de um projeto de ISP-T.

Geralmente, territórios que recebem a intervenção de um

¹ Em 2017, as organizações participantes dos encontros de ID Local foram: Bradesco, Braskem, Cielo, Duratex, EDP, Fundação A Maggi, Fundação Bunge, Fundação Telefonica, Grupo Moura, Instituto CCR, Instituto CPFL, Klabin, MRV Engenharia.



investidor social corporativo também hospedam as operações da empresa mantenedora, sendo assim alvo de diversos estudos de impacto ambiental e socioeconômico. Aqui reside o perigo da “fadiga de participação social”, na qual os atores locais são excessivamente acessados por organizações externas para obtenção de informações, o que requer do investidor ainda mais sensibilidade e aproveitamento eficiente do tempo dos interlocutores. Por fim, o estabelecimento de rodadas de devolutivas à população local sobre os resultados do diagnóstico são imprescindíveis para que o processo de participação e engajamento social seja perene. E isso envolve, inclusive, a decisão, por parte do investidor social corporativo, sobre a ampla publicidade dos resultados do diagnóstico também para quem não foi diretamente consultado, ou seja, para a população em geral.

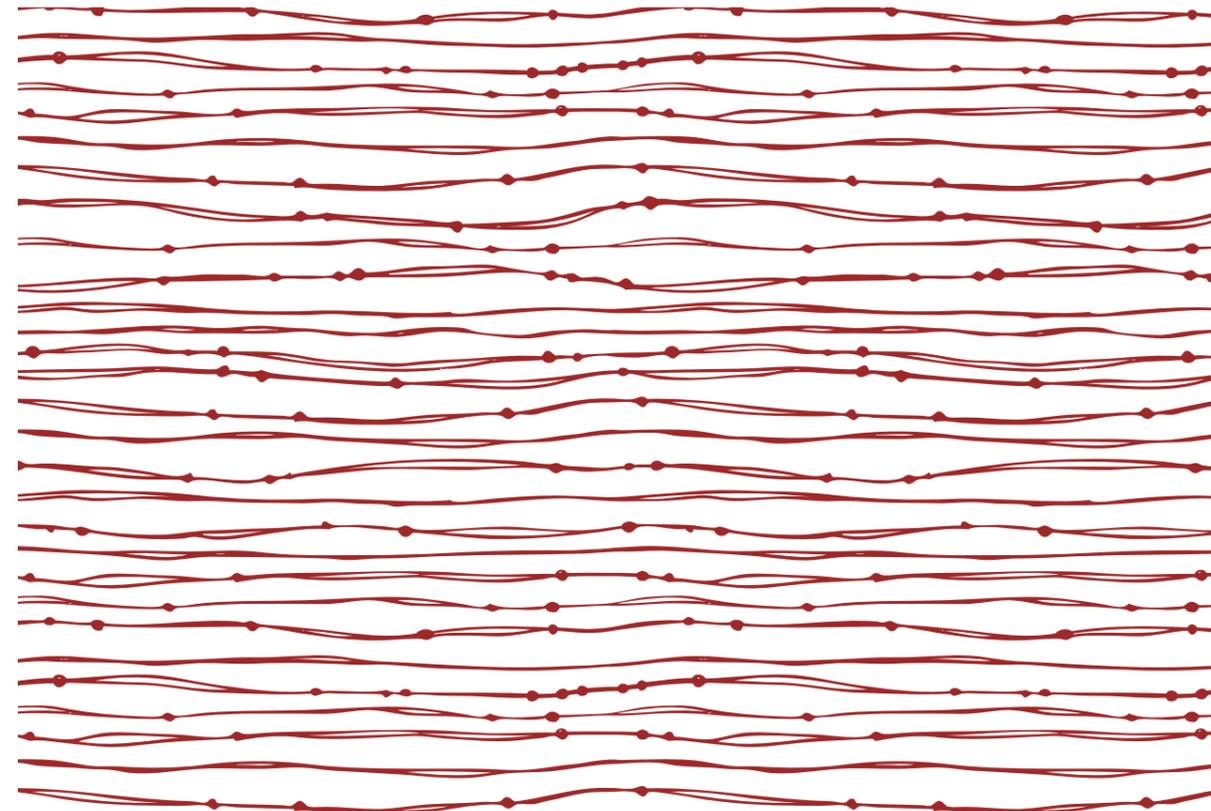
O território do ISP pode ser mais amplo ou mais restrito do que os limites administrativos municipais e nem sempre é coincidente com o território da atividade empresarial da empresa mantenedora ou sua área de influência.

Selecionar um território para receber ações de ISP-T con-

siste em descobrir as dinâmicas locais que demandam algum tipo de intervenção social. No caso de localidades que recebem uma operação empresarial, em especial de grande porte, as dinâmicas sociais, ambientais e econômicas tendem a ficar ainda mais complexas. Nesses casos, frequentemente é necessário definir o território de ISP-T para além das fronteiras administrativas ou identificadas pelo processo de licenciamento ambiental.

Alguns critérios podem ser considerados no processo de aferição do território que receberá o projeto de ISP-T: (i) a proximidade entre os municípios e territorialidade contígua; (ii) a percepção dos atores locais e regionais; (iii) a relevância das dinâmicas comuns econômicas, sociais, ambientais e políticas; (iv) os resultados referentes aos estudos do licenciamento ambiental; e (v) os recortes territoriais considerados pelas políticas públicas.

A definição da governança do projeto de ISP territorial envolve: quem participa, quem são os beneficiários, quem compõe o grupo de acompanhamento, além dos papéis e responsabilidades dos atores envolvidos e de pactuação de expectativas.



Uma vez que a dimensão territorial do desenvolvimento revela a importância do olhar para as relações sociais nos espaços em que elas se realizam, a participação de atores locais na governança de um projeto de ISP-T pode atribuir maior efetividade e diálogo com as demandas do território. Isso pode se dar de diversas formas: conselhos, comitês e fóruns locais, grupos de acompanhamento, painéis de especialistas etc.

Para além de quem participa e os espaços em que a participação acontece, a governança de projetos de ISP-T deve refletir a pluralidade das formas de manifestação de interesses e propostas, e também de cultura de envolvimento na construção de agendas coletivas. Ou seja, devem proporcionar as bases para a participação efetiva e informada de todos os atores, com a busca permanente do diálogo, do respeito e da valorização dos processos. Assim, na abordagem de processo, a maneira de fazer é relevante por gerar aprendizados e trocas contínuas ao longo do percurso de construção da agenda de ISP-T.

Por fim, além de refletir sobre os beneficiários diretos e indiretos das ações sociais propostas, a inclusão destes nos pro-

cessos de acompanhamento e de tomada de decisão sobre os rumos do projeto pode contribuir para a melhor definição de papéis e responsabilidades dos envolvidos no projeto de ISP-T e também na pactuação contínua de expectativas sobre o escopo e os objetivos da iniciativa em questão.

A chegada também é o momento de planejar a estratégia de saída do projeto de ISP-T.

A publicação britânica *GrantCraft*, especializada em investimento social privado, é taxativa: é preciso que os investidores sociais considerem o encerramento de uma parceria desde o seu início e que tenham uma conversa prévia e aberta sobre prazos e tomada de decisão (GrantCraft, 2014). Esse movimento pode contribuir para a gestão de expectativas de atores locais acerca do escopo, do investimento e dos objetivos do projeto de ISP-T, além de abrir possibilidades de continuidade das ações a partir da transferência de tecnologia social do projeto para outros parceiros, sejam eles corporativos ou públicos (veja mais à pag. 24).

Estratégia de saída



Um plano de saída pertence ao nível estratégico de planejamento que pondera não apenas como gerar mudança, mas como sustentar a mudança gerada. O exercício de imaginar o território na ausência do investidor possibilita que os objetivos últimos de impacto – ou seja, o legado a que o investimento se destina – estejam claros e sempre em vista e favorece um tipo de comprometimento com resultados que a perspectiva de tempo indeterminado dificilmente proporciona. É quase como um truque psicológico, mas as consequências de uma eventual descontinuidade não planejada são bastante concretas, seja para a deterioração das relações de

confiança e, conseqüentemente, para a reputação do investidor, seja para a transformação social em si. No contexto brasileiro de ISP-T, em que o investimento mais frequentemente se alinha com o território de atuação da empresa mantenedora, o prazo de término tende a ser indefinido. Assim, a “saída” pode assumir muitas formas como, por exemplo, a mudança de estratégia ou de portfólio que demande um plano de transferência da iniciativa original para outros financiadores. Nesse caso, não é necessariamente o investidor que deixa o território, mas o foco que se desloca. Seja como for, planejamento de saída tem a ver com buscar a efetividade e a sustentabilidade dos resultados. Nada dura para sempre. Mas as possibilidades criadas pelo ISP-T podem ser – e espera-se que sejam – permanentes.

DIRETRIZES PARA ESTRATÉGIA DE SAÍDA DE PROJETOS DE ISP-T:

O momento certo de saída geralmente é determinado pelo desenvolvimento de capacidades no território.

Como veremos mais adiante (pag. 26), o sentido de transformação social para ISP-T guarda forte relação com o desenvolvimento de capacidades locais, tangíveis e intangíveis, algo que a própria concepção de desenvolvimento territorial evoca à medida que é pautado por descentralização e protagonismo para as localidades. O estágio desejável de mudanças de rumos, ou saída, seria aquele em que beneficiários reúnem as condições necessárias para sustentar autonomamente a mudança gerada pelo ISP. Embora essa seja uma perspectiva de impacto, também é possível introduzir como referência o momento em que atores locais têm capacidade de atrair novos investimentos, privados ou públicos. Ambos os cenários demandam construção paulatina, portanto um planejamento que deve ser iniciado desde os primeiros passos. Uma das estratégias mais usadas por or-

ganizações que têm elas mesmas um ciclo de vida limitado (no inglês, *spending out foundations*) é a criação de fundos comunitários (*gift grants*), que permitem aos beneficiários dar seguimento às ações de maneira independente, mesmo após o desligamento do investidor inicial (ACF, 2010).

Além de oferecer serviços a doadores e conceder apoio financeiro a outras organizações da comunidade, as fundações comunitárias hoje são consideradas como uma base institucional para liderar e mediar processos de articulação comunitária (Gife & Fundação Tide Setubal, 2010). Como se vê, as diferentes abordagens para um horizonte de saída têm em comum a busca por um conjunto de capacidades associadas: além de recursos financeiros, infraestrutura ou treinamento, há que se considerar fatores como liderança, articulação institucional e representatividade.

Planos de saída devem conter avaliação de “risco de saída”.

Mudanças bruscas de cenário podem exigir reformulações capazes de comprometer esforços já em andamento. Nem

sempre é possível prever gatilhos que muitas vezes têm origem na empresa mantenedora e acabam reverberando sobre a atuação de institutos e fundações. Mas é recomendável ponderar, no âmbito do plano de saída, quais são os riscos de descontinuidade. Se o investidor tem foco em educação, conservação da natureza ou cultura, essa é uma vocação arraigada na identidade da instituição ou pertence a um período de amadurecimento passível de mudança, por exemplo, para se buscar maior alinhamento ao negócio? A forma como evoluem padrões e boas práticas no campo de atuação pode implicar reposicionamento num futuro previsível? Se o nível de sustentabilidade organizacional de parceiros no território for aquém das necessidades, comprometendo resultados, em que ponto seria necessário descontinuar a parceria? Esses são exemplos de considerações em torno de riscos de saída. Uma vez identificados, os riscos podem motivar estratégias de mitigação por parte do investidor. Mas essa análise também pode ajudar a estipular o horizonte temporal para o plano de saída. Se a estimativa de risco começa a ficar muito nebulosa a partir de uma determinada projeção de tempo, então talvez os objetivos principais de impacto devam ser posicionados antes desse prazo, conformando um plano de saída inicial, sem prejuízo de eventuais reformulações.

Executar a saída pressupõe pactuação progressiva com as partes interessadas, de forma coerente com a estratégia de comunicação e transparência em todo o ciclo do projeto.

Conversar com beneficiários e parceiros sobre o fim do relacionamento, ainda mais nos estágios iniciais, pode parecer contraintuitivo – uma dinâmica passível de gerar estranhamento e ansiedade. Mas é preciso lembrar sempre que planejamento de saída é um pacto quanto a resultados e quanto às formas de obtê-los. Nada impede que prazos e estratégias sejam reelaborados em razão de aprendizados que vão sendo incorporados ao longo do tempo. O ponto é que alinhar expectativas desde o início – e progressivamente – propicia um ambiente de responsabilidade compartilhada. E esse é um quadro muito favorável à promoção da autonomia local. Assim, a decisão pela descontinuidade ou pela mudança de estratégia deve ser tomada coletivamente e como parte de um processo planejado de amadurecimento. De pouco serviria um alinhamento inicial que só é revisitado dez anos mais tarde, quando a saída é iminente. Um plano estabelecido serve justamente para evitar surpresas e frustrações, desde que se mantenha como uma peça viva na gestão. Há que se lembrar também que o processo de cons-

trução de saída não concerne apenas aos atores diretamente envolvidos no investimento. A comunicação deve reiterar à comunidade mais ampla no território, por canais variados, como se dará a saída, quais foram os critérios e quais são as consequências da tomada de decisão.

Legados sociais também são compostos de memória. O momento de saída deve ser a consolidação de um processo de sistematização e compartilhamento do conhecimento gerado.

Mesmo um investimento finalizado pode seguir gerando frutos e uma das formas de fazer com que isso aconteça é contribuir para o conhecimento disponível. Para atores que se debruçam sobre o mesmo território, ter acesso aos aprendizados uns dos outros pode evitar repetição de erros desnecessários ou ajudar a amadurecer estratégias já em curso. É também uma forma de celebrar conquistas e, especialmente no caso de um processo de transferência, um registro qualificado da experiência é instrumental para atrair novos investimentos. Pode-se considerar um aporte especial de recursos para comunicação e disseminação na fase final dos projetos. Mas é ainda mais interessante que o registro seja construído paulatinamente ao longo de todo o ciclo. Por exemplo, a Fundação Bush, dos Estados Unidos, passou a apostar nos últimos cinco anos em “learning papers” que não se apoiam em metodologias de avaliação estatisticamente significativas, mas documentam os esforços da equipe e compartilham reflexões. Outra estratégia, de acordo com a entidade, é confeccionar produtos de avaliação já com características de comunicação, levando-se em conta os possíveis usos para diferentes partes interessadas, além do próprio investidor e de parceiros diretos².

² Saiba mais no artigo *Five Year Reflection: No Moat Philathropy*, disponível em bushfoundation.org.

Desenvolvimento de capacidades locais



O fortalecimento de capacidades é um debate ainda bastante abrangente, por vezes impreciso. Em meio à multiplicidade de experiências possíveis, paira a convicção de que não existe uma abordagem definitiva nesse campo e que os contornos mais efetivos serão dados por cada contexto específico. Apesar disso, no âmbito dos investimentos sociais corporativos, o assunto tem estreita relação com evitar relações de dependência entre beneficiários e investidor, à medida que a ênfase é dada ao desenvolvimento de autonomia em direção a um legado permanente. Capacidades institucionais ou comunitárias estão também no cerne da concepção

contemporânea de desenvolvimento. Para além da produção e da distribuição de riqueza, o desenvolvimento reside também em “liberdades positivas”, nas palavras do economista e filósofo indiano, Amartya Sen: capacidades que permitam aos indivíduos participar de transações sociais, econômicas e políticas que levem ao melhoramento do bem-estar humano. Para o ISP-T, esse é um debate que reitera a necessidade de reconhecimento das características endógenas dos territórios, em especial tomar vocações como pontos de partida a serem fortalecidos; que provoca um olhar sobre capacidades do próprio investidor para facilitar esse processo; que desafia expectativas de curto prazo; e que aponta para a construção contínua e conjunta de um legado social.

DIRETRIZES PARA DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES LOCAIS EM PROJETOS DE ISP-T:

Capacidades tangíveis tais como recursos financeiros ou tecnológicos, só encontram efetividade se alinhadas a capacidades intangíveis, tais como valores, hábitos e cultura, que também podem ser objeto de fortalecimento.

Quaisquer esforços para o desenvolvimento de capacidades demandam aderência à realidade específica à qual se destinam, incluindo-se cultura, valores, hábitos. Mais que isso, demandam apropriação por parte dos beneficiários, de modo que objetivos e processos pactuados sejam de responsabilidade de todos.

No âmbito da cooperação internacional para o desenvolvimento, primeiro berço das discussões sobre capacidades, há o reconhecimento de que a pressão por resultados mensuráveis de curto prazo por parte de doadores muitas vezes empurrou estratégias para atividades de baixo risco, tais como transferência de tecnologia e treinamento, em prejuízo de

capacidades intangíveis como engajamento, liderança, cultura organizacional³. Os resultados costumam apresentar baixa efetividade. O Centro Europeu para Gestão de Políticas de Desenvolvimento (ECDPM), em sua proposta de “abordagem sistêmica” para o desenvolvimento de capacidades, resume a interdependência dos fatores: “as experiências mostram que nenhum fator isolado – incentivos, apoio financeiro, conhecimento, estrutura organizacional – pode unilateralmente explicar o desenvolvimento de capacidade. Assim, é improvável que intervenções mais estreitas, como treinamento de equipes, façam a diferença a menos que possam criar espaço de oportunidade para alavancar uma mudança

³ Ver por exemplo World Bank (2006) *Capacity Building in Africa: An OECD Evaluation of World Bank Support*, disponível em worldbank.org e Lipson, B. & Warren, H. (2006) *International Non-Governmental Organisations' Approaches to Civil Society Capacity Building: Overview Survey*, Intrac, disponível em intrac.org.

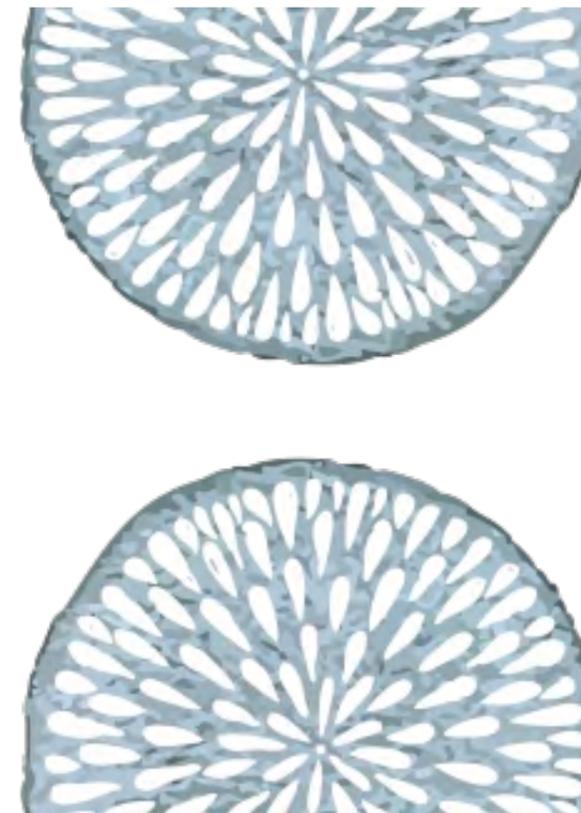
no comportamento dos atores” (Land, Hauck e Baser, 2009).

Ambientes e processos de participação são oportunidades para o desenvolvimento de capacidades.

É importante que o planejamento para desenvolvimento de capacidades locais tenha vida própria no âmbito de ISP-T, o que significa se orientar por metas e estratégias deliberadas para este fim. No entanto, é possível que atividades com outros focos principais, por exemplo, ligadas à estruturação e à implementação de projetos, apresentem também oportunidades valiosas. Os ambientes de participação determinados pela governança são especialmente interessantes. Processos contínuos de tomada de decisão coletiva, monitoramento e planejamento participativos têm a possibilidade de impulsionar o adensamento do capital social, portanto a melhoria na qualidade do diálogo e também a socialização de conhecimento entre as partes. Por exemplo, na China, um estudo de caso comparado de dois programas voltados ao fortalecimento de capacidades comunitárias concluiu que as conquistas nos níveis individual, institucional e comunitário se potencializam e reforçam mutuamente por meio de processos de construção coletiva. “Tanto no nível individual quanto comunitário, desde os estágios iniciais dos projetos, passando pelo acompanhamento e pela implementação, as oportunidades e condições para mudança foram caracterizadas por um processo reiterado de colaboração em termos de aprendizagem mútua e construção de um entendimento comum entre diferentes partes interessadas (...) As capacidades identificadas no nível comunitário reforçam a importância de um espaço social para discussão e reflexão, e uma atmosfera que permita que essas capacidades sejam transferidas do âmbito do projeto para aquele das famílias e da comunidade” (Moreno et al, 2017).

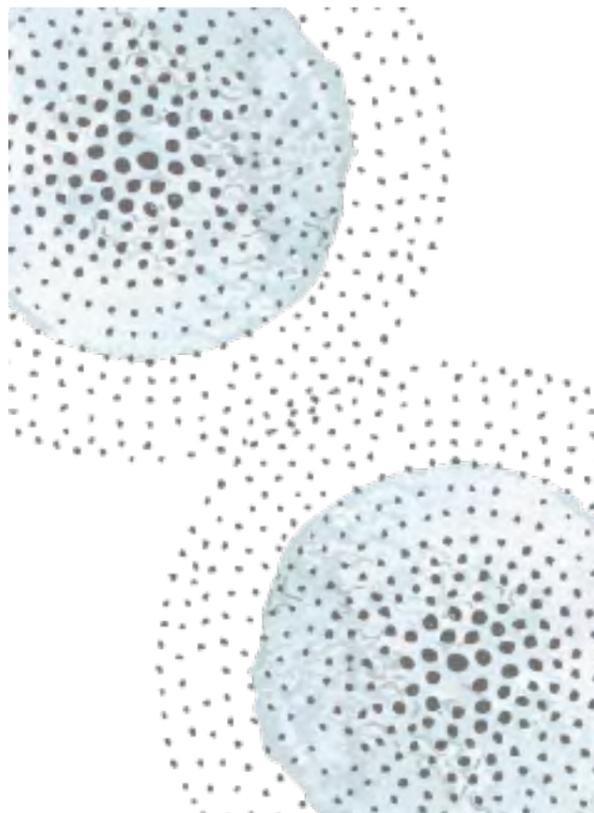
O desenvolvimento de capacidades deve ser entendido como um processo mútuo de aprendizagem e transformação entre investidor e beneficiários.

Em oficina do ciclo 2017 de ID Local em que se discutia a persistência da “lógica de balcão” – situações em que comunidades beneficiárias demandam ações pontuais de apoio, não necessariamente conectadas à estratégia do investimento – um dos participantes provocou a reflexão sobre padrões de comportamento dos próprios investidores que poderiam explicar o quadro. De fato, em situações assim, é possível que o projeto não conte com uma estratégia clara de promoção da autonomia, ou que os objetivos do



investimento não tenham sido adequadamente absorvidos e apropriados pelos beneficiários. Isso leva à pergunta: o investidor está preparado para promover ou facilitar esses processos? A resposta deve observar não só a capacidade de transferir o conhecimento necessário ou habilitar a infraestrutura para alcançar esses objetivos, mas de identificar corretamente as necessidades de fortalecimento no território e de preparar-se para desempenhar um papel orientado pelos públicos de interesse.

Numa análise da atuação de grandes organizações internacionais da sociedade civil quanto ao desenvolvimento de capacidades locais, o Instituto de Estudos em Desenvolvimento (IDS) da Universidade de Sussex, Inglaterra, concluiu que a prevalência de agendas determinadas pelo financiador pode comprometer resultados: “As evidências sugerem que muitos programas de desenvolvimento de capacidades não são ‘centrados no beneficiário’ de modo que não garantem que o beneficiário assuma a responsabilidade pela mudança. Isso frequentemente se deve ao fato de que doadores são tentados a impor sua própria análise e a controlar muito fortemente o conteúdo e o processo das intervenções”. Ain-



da em relação a grandes organizações da sociedade civil, um survey⁴ realizado em 2006 observou que mais da metade das ações de fortalecimento de capacidades realizadas por esses doadores, na verdade, atendiam suas próprias prioridades: desenho e implementação de projetos; desenvolvimento e uso de sistemas de avaliação e monitoramento; avaliação de impacto; prestação de contas; transparência financeira, sistemas e gestão.

É esperado e desejável que aspectos de governança de parceiros e beneficiários de ISP sejam incluídos numa estratégia relacionada a capacidades, mas é imperativo que não se perca o olhar sobre as prioridades locais e o tempo necessário para desenvolvê-las, o que demanda do investidor a habilidade de estabelecer relações de confiança, aprender continuamente com as partes interessadas e de adaptar-se a diferentes contextos.

⁴ Lipson, B. & Warren, H. (2006) *International Non-Governmental Organisations' Approaches to Civil Society Capacity Building: Overview Survey*, Intrac. Disponível em intrac.org.

Estratégias para desenvolvimento de capacidades demandam uma visão de longo prazo que comporte repactuação constante.

É intrinsecamente de longo prazo a perspectiva de desenvolvimento de capacidades em ISP-T, uma vez que se associa à reflexão sobre legado numa eventual saída do investidor (*saiba mais nas diretrizes sobre "Estratégia de Saída" à pag. 24*) e também porque é composta de fatores tangíveis e intangíveis – estes últimos naturalmente demandam tempo de maturação. Sendo assim, metas e processos estão continuamente expostos a mudanças de conjuntura, seja no que se refere ao próprio território – ambiente institucional, condições de vida, desempenho econômico etc. –, seja como resultado dos aprendizados e novas conformações de capital social em torno do investimento social. É fundamental que essas mudanças sejam identificadas e influenciem revisões periódicas.

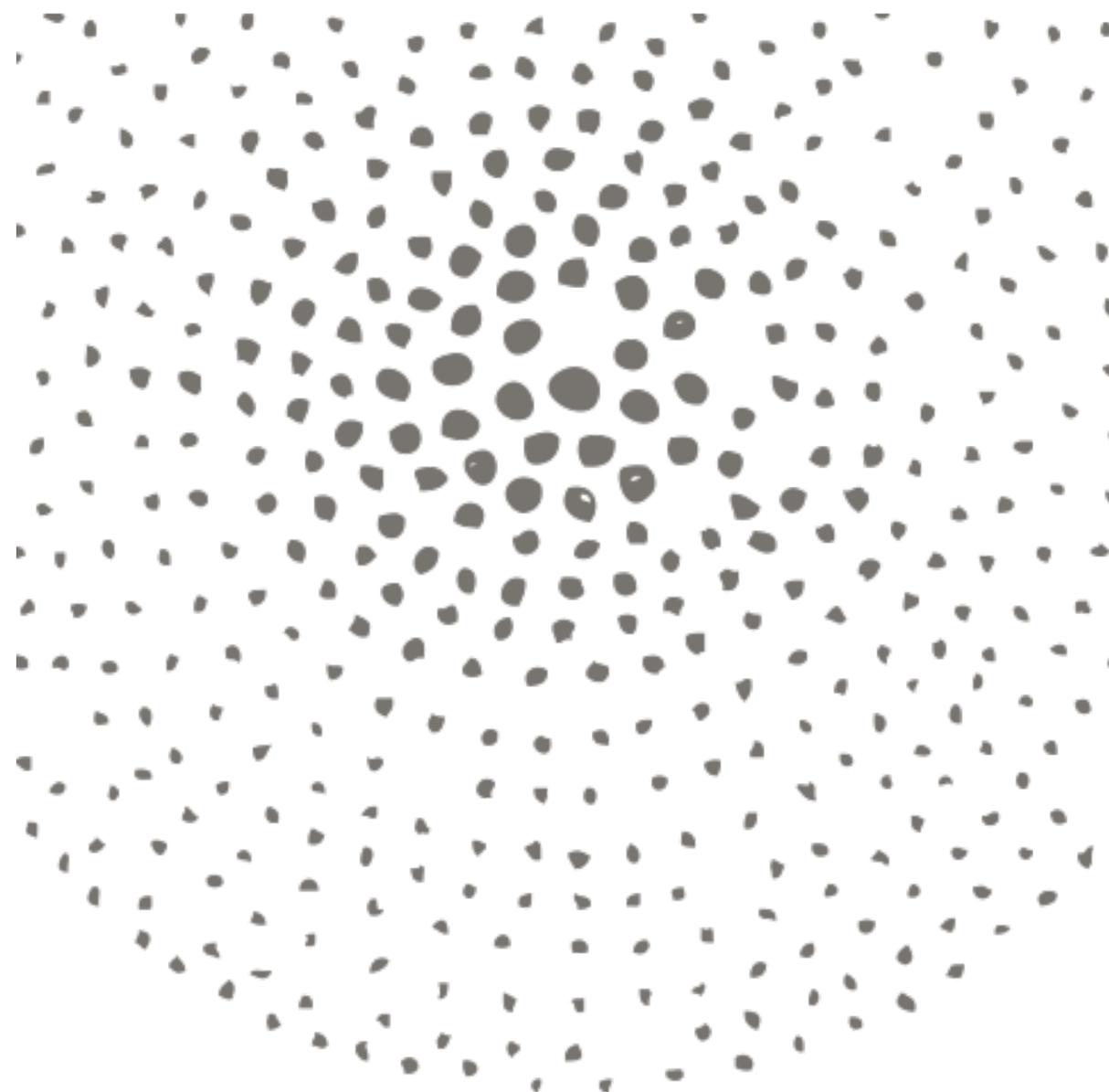
De fato, a tentativa de estabelecer uma rota premeditada e fixa desde o início pode se mostrar infrutífera e ainda fechar as portas para experimentação. Em artigo na revista *Public Administration and Development*, o editor e especialista em governança Derick W. Brinkerhoff, escreve: “Uma intervenção em desenvolvimento de capacidades pode precisar, particularmente nos estágios iniciais, de um conjunto de diferentes abordagens para explorar possíveis caminhos. O futuro, em especial no médio e longo prazo, é inerentemente desconhecido”. Brinkerhoff ainda chama atenção para o fato de que um aparente fracasso “pode frequentemente proporcionar a experiência de aprendizagem que contribui para um subsequente sucesso” (Brinkerhoff e Morgan, 2010). Esta parece ser a característica fundamental do tema capacidades: um conjunto de processos que se retroalimentam e se reinventam em função de lições emergentes.

Isso não significa que não se possa almejar resultados e práticas de avaliação também no curto prazo. Talvez a saída esteja apenas em estabelecer metas, as mais realistas possíveis, em todas as etapas, em conjunto com os beneficiários diretos, em nunca subestimar a importância dos processos em favor de um olhar exclusivo para o desempenho e em manter a abertura para repactuação ao longo do tempo.

Ações de fortalecimento não necessariamente se destinam apenas aos beneficiários diretos, mas podem ser estendidas a parceiros estratégicos no território de modo a potencializar os resultados pretendidos.

Para além das ações voltadas a capacidades individuais, comunitárias ou institucionais que se dirigem a parceiros, existe uma outra dimensão nesse debate que diz respeito a agir em função de um “ambiente propício” (do inglês, *enabling environment*). Especialmente numa abordagem territorial, o olhar para atores e circunstâncias que podem potencializar ou limitar os objetivos do investimento social é condicionante. Talvez não seja coincidência que no mesmo período em que avançam os investimentos territoriais no contexto brasileiro de ISP, multiplicam-se também as iniciativas de parceria com o poder público (Bisc, 2017). Por exemplo, em encontro de ID Local, a di-

retora de uma fundação empresarial compartilhou a experiência de trabalhar lado a lado com uma prefeitura para elaboração do plano diretor do município. Uma vez que uma peça tão estruturante de legislação se realiza, oportunidades e limites de atuação tornam-se mais concretos para todos os que investem no território. Novamente, essa é uma abordagem que demanda análise e/ou desenvolvimento de capacidades do próprio investidor para colaborar. Mas a depender de uma leitura estratégica, ações que transcendem a circunscrição de parceiros e beneficiários diretamente envolvidos no investimento podem e devem ser contempladas.



4. Transparência



Mais que uma formalidade ou que a simples abertura de informações, a transparência institucional é a base dos relacionamentos. É a partir dela que se constrói credibilidade e a possibilidade de ampliar impacto por meio de relações de confiança. Não poderia ser diferente numa abordagem territorial, que pressupõe pensamento sistêmico e construção conjunta com uma diversidade de atores. Não é algo que se resolve de início ou de uma vez só. Requer constante atualização sobre desempenho, metas e critérios para tomada de decisão, de modo a reiterar alinhamento das expectativas e fortalecer pactos cada vez mais sólidos. É também

nas práticas de transparência que reside a oportunidade de criar conhecimento compartilhado, que consiste em oferecer e receber de volta lições aprendidas. No longo prazo de um ISP-T, essa dinâmica de aprendizagem coletiva pode se provar inestimável.

DIRETRIZES PARA TRANSPARÊNCIA EM PROJETOS DE ISP-T:

Deve-se buscar conhecer e atender às demandas por informação das principais partes interessadas, em lugar de apenas fornecer o que se supõe adequado.

Missão, valores, histórico de atuação, prestação de contas, composição de conselhos e perfis dos membros. O profissional de ISP provavelmente conhece esses e outros componentes do quadro básico de transparência e identidade de uma organização, geralmente disponíveis em *website*. Apesar de essenciais, serão esses os únicos aspectos que interessam a parceiros e beneficiários? Que tipo de informação, se disponível, poderia inspirar novas oportunidades de colaboração? Evidentemente, a melhor maneira de descobrir é perguntar. Seja em plataformas digitais, seja em reuniões e encontros destinados à construção coletiva, uma busca ativa por *feedbacks* de transparência é provavelmente a melhor forma de medir a qualidade das ações e descobrir demandas que não necessariamente terão sido antecipadas pelo público interno. E uma vez que comunicação e transparência andam juntos, essa também é uma prática que permite pautar produtos direcionados a públicos de interesse específicos.

Deve-se considerar as características socioculturais do território na formulação de estratégias de comunicação customizadas, de modo a torná-las mais eficazes.

Especialmente para ISP-T, a aderência de investimentos à trajetória de desenvolvimento local e a legitimidade que esses serão capazes de obter são dependentes da diversidade de atores com que o investidor se relaciona. Setores da sociedade mais vulnerabilizados ou menos vocais em processos de engajamento podem não ter suas necessidades de informação atendidas, a menos que se mantenha um olhar atento sobre as características de comunicação próprias desses grupos. Assim, jovens de baixa renda podem ser favorecidos por conteúdos digitais leves para celular ou por meio de redes sociais. Populações tradicionais e indígenas podem ter predileção por formato audiovisual que ajude a superar barreiras da língua. E num contexto de exclusão digital, materiais impressos disponíveis em locais de convivência comunitária costumam ser imprescindíveis. Seja como for, a transparência efetiva dificilmente se resolve apenas com a resposta única: “essas informações estão disponíveis em nosso *site*”.

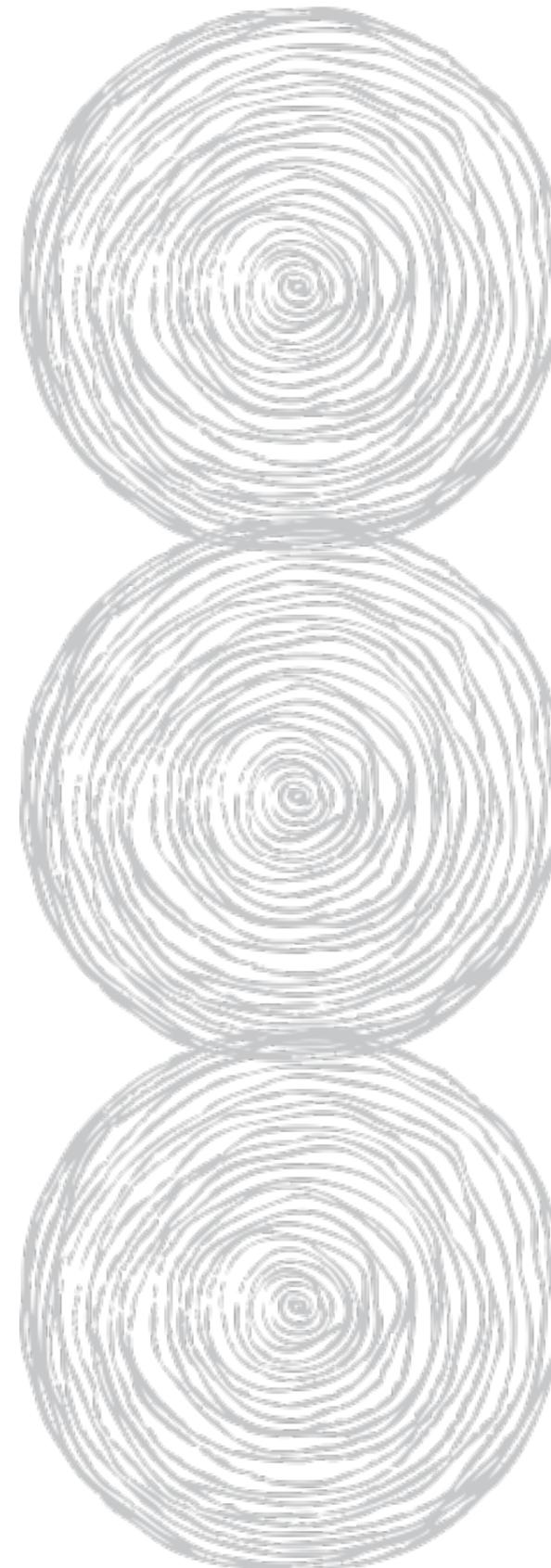
Compartilhar aprendizados com outros investidores sociais, privados ou públicos, possibilita ganho de sinergia, escala e impacto no mesmo território de atuação, assim

como evita sobreposição e contraposição de ações.

Como já foi dito anteriormente, ISP-T guarda forte relação com articulação institucional no território, algo que evoca o pensamento de rede. Se há um panorama de investimentos sociais voltados a um território, então certamente há oportunidades de alinhamento e parceria, assim como há gargalos e desperdício. Endereçar essa confluência, seja em aspectos positivos ou negativos, é trabalhar uma mentalidade de desenvolvimento territorial. E identificá-los é algo que se faz melhor em conjunto: empresas, institutos e fundações, governos e organizações da sociedade civil. Sob o prisma da transparência, essa também é uma abordagem que vai além da simples disponibilização de informações numa plataforma, mas passa por ambientes mais interativos como seminários, *webinars* ou mesmo grupos de trabalho e por um enfoque de reflexão sobre experiências – inclusive insucessos –, de modo a promover aprendizados comuns. Também nesse tipo de dinâmica, a efetividade se reflete na disposição a compartilhar conhecimento que seja útil ao conjunto dos atores e na permeabilidade ao conhecimento que é compartilhado em troca.

Processos participativos em especial demandam clareza sobre objetivos, possibilidades e limitações de cada etapa ou encontro, bem como retorno posterior quanto ao uso dos resultados.

Transparência também tem a ver com postura, algo que é pertinente a todas as dinâmicas de relacionamento. Processos participativos que envolvam beneficiários são especialmente sensíveis porque uma eventual quebra de confiança, ou mesmo algum ruído de comunicação, podem comprometer seriamente os resultados esperados e futuras interações. A regra de ouro é sempre se assegurar de que estão claros não só os objetivos, mas também os limites daquilo que se pretende fazer em conjunto. Isso é fundamental para evitar frustrações e igualmente para compartilhar a responsabilidade sobre o processo com todos os atores envolvidos. Decisões tomadas em outras esferas também devem ser comunicadas com clareza sobre os critérios levados em conta. Da mesma forma, quanto àquilo que compete ao espaço participativo, deve-se reiterar constantemente as regras para a tomada de decisão e, obviamente, cumpri-las. O registro de consensos e acordos, bem como a retomada periódica sobre as providências quanto aquilo que foi decidido são condutas básicas, mesmo que os status de execução não seja o ideal.



5. Monitoramento do desenvolvimento territorial e avaliação de impacto



Se monitorar e avaliar os impactos do ISP corporativo constituem-se como um dos principais desafios do campo de projetos sociais no Brasil (assim como o é no mundo), sua realização no âmbito de iniciativas que se propõem a contribuir para o desenvolvimento territorial pode ganhar atributos adicionais de complexidade, haja vista a natureza difusa do ISP-T. Conforme apresentado nos princípios e diretrizes acima, esse tipo de investimento social corporativo pressupõe um pensamento sistêmico e integrador, a consideração das vocações territoriais, o protagonismo local, arranjos de governança participativos e parcerias e articulações intersetoriais. Logo, o monitoramento de tais aspectos, muitas vezes mais ligados a “processos” provocam desafios para o acompanhamento das transformações locais.

DIRETRIZES PARA MONITORAMENTO DO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E AVALIAÇÃO DE IMPACTO EM PROJETOS DE ISP-T:

A gestão de indicadores locais por meio de processos de monitoramento do desenvolvimento do território e/ou avaliação de impacto subsidiam uma intervenção qualificada do ISP territorial.

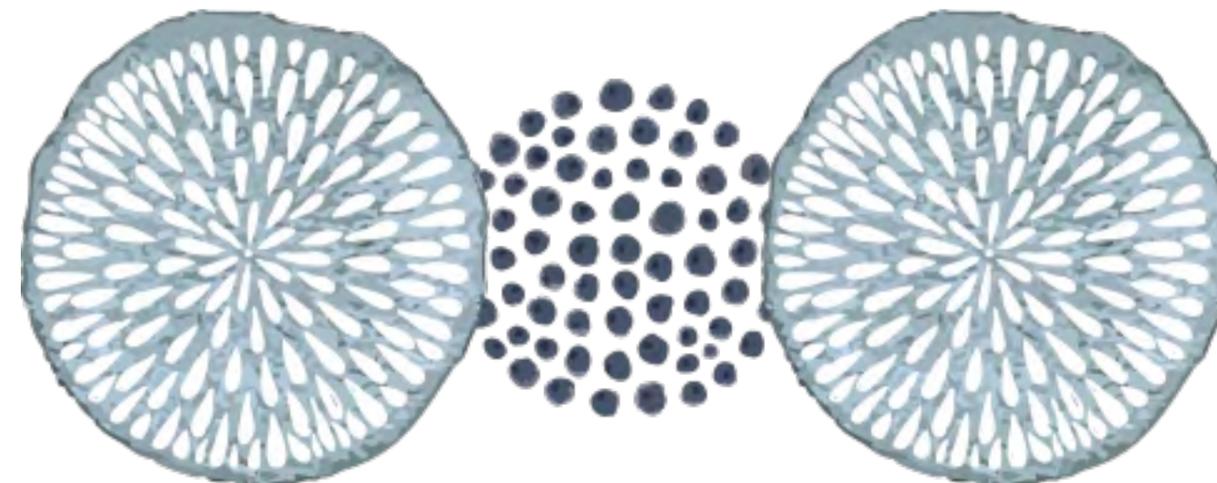
A publicação do ciclo 2015 da iniciativa ID Local (FGVces, 2015), que é dedicada aos temas monitoramento do desenvolvimento local e avaliação de impacto de intervenções sociais locais, destaca a importância de indicadores locais como subsídio para processos de monitoramento e avaliação da atuação social empresarial em territórios brasileiros. Na perspectiva empresarial, esses processos representam o reconhecimento da demanda da participação do setor privado na dimensão territorial – ou local – do desenvolvimento. Já na perspectiva da sociedade, a demanda por processos de monitoramento e de avaliação de impacto dialogam com a necessidade de construção de processos mais transparentes no contexto do relacionamento entre empresa, investidor social e sociedade local. Sendo assim, a disponibilização de indicadores locais pode contribuir para o melhor alinhamento entre os projetos de ISP-T e a realidade local.

O QUE É MONITORAMENTO DO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

O estudo das dinâmicas e transformações, ao longo do tempo, de um território; isso pode ser especialmente relevante em territórios com a presença de um grande empreendimento e/ou cadeia de valor ou de um investidor social corporativo (Adaptado de FGVces, 2015).

O QUE É AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Uma avaliação sistemática e objetiva que procura provar que as mudanças ocorridas (impactos) são devidas a uma intervenção específica, e não por fatores externos (World Bank, 2010a).



O monitoramento contínuo contribui para a definição da estratégia e do desenho da intervenção territorial cujo impacto será avaliado, além da mensuração dos impactos em si.

O estabelecimento de um processo contínuo de monitoramento do desenvolvimento territorial contribui para a caracterização do território onde ele está sendo realizado e pode orientar a definição das estratégias de operação e relacionamento com a região e de investimento social empresarial. Essa definição pode levar ao desenho de um projeto social e/ou ações mais estruturados e de longo prazo que demandam a implementação de um sistema de avaliação de impacto para a verificação das reais transformações da realidade local. Para viabilizar uma avaliação de impacto, é necessário um robusto sistema de coleta de dados e uma construção (ou reconstrução) da linha de base (t0), ou seja, informações sobre a realidade que se espera alterar por meio da intervenção empresarial em um determinado momento. Uma vez em andamento um processo de monitoramento do desenvolvimento territorial, composto por indicadores e uma sistemática coleta de dados, os realizadores da avaliação podem se valer dos dados, economizando tempo, otimizando recursos e obtendo informações confiáveis.

O estabelecimento de uma linha de base é fundamental para o início de qualquer processo de monitoramento do desenvol-

vimento territorial e/ou de avaliação de impacto de projetos de ISP-T.

De acordo com o Banco Mundial, a disponibilidade de dados de linha de base apropriados é sempre crítica para a avaliação de desempenho de projetos, investimentos ou políticas, já que é impossível mensurar transformações sem dados confiáveis sobre a situação anterior ao início da intervenção (World Bank, 2010b). Fontes de dados podem ser coletadas por meio de um sistema específico de monitoramento e avaliação do projeto social, de estudos ou pesquisas no início e ao final do projeto, ou ainda de fontes secundárias. Mas, apesar da notável importância do estabelecimento e coleta de dados em forma de li-

Monitoramento do Desenvolvimento Local e Avaliação de Impacto

Contribuições para práticas empresariais

Ciclo 2015

FGV EAESP

Centro de Estudos de Administração

de Empresas

de São Paulo

FGVces

FGVces

FGVces

FGVces

FGVces

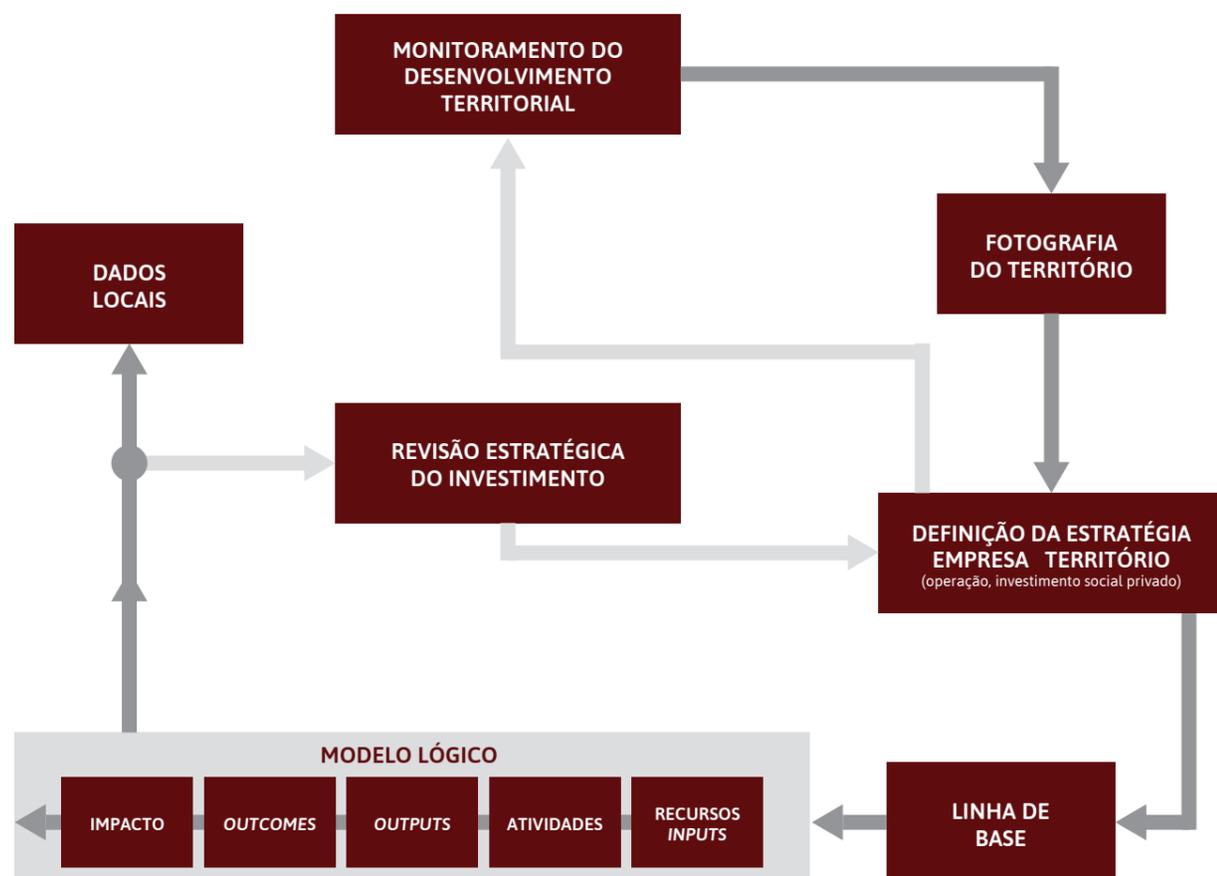
FGVces

FGVces

FGVces

FGVces

POSSÍVEIS SINERGIAS ENTRE O MONITORAMENTO DO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL, AVALIAÇÃO DE IMPACTO E INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO



nha de base de forma antecipada, frequentemente os dados não são coletados, e a linha de base precisa ser reconstituída *a posteriori*.

Transparência e participação social nos processos de monitoramento do desenvolvimento territorial e de avaliação de impacto qualificam e potencializam os impactos do ISP-T.

Quanto maior a participação social em torno do processo de constituição e uso da ferramenta de monitoramento do desenvolvimento territorial, mais amplas serão as chances de que ele reflita um retrato fiel da localidade e os verdadeiros temas prioritários para a população como um todo. A participação também gera a apropriação efetiva da ferramenta de monitoramento por atores locais e cria oportunidades para a proposição coletiva de ações, bem como o compartilhamento de responsabilidades. Existem diversas

maneiras de envolver a sociedade no processo de construção e validação de indicadores locais, como realização de oficinas comunitárias abertas, consultas públicas, mobilizações, material de comunicação com linguagem acessível etc. É importante também considerar a constituição de espaços de participação social com adesão de representantes dos setores público e privado e da sociedade civil para que estes possam fazer o acompanhamento, análise e discussões sobre propostas de ações a serem realizadas em diálogo com o que os indicadores revelam. Além disso, pode haver a formação de conselhos de acompanhamento do trabalho de construção dos indicadores, com a participação de representantes da sociedade local. A participação social no processo do monitoramento do desenvolvimento territorial pode, assim, aumentar a legitimidade de seus resultados junto à comunidade e outros atores, uma vez que ela estará refletindo melhor os interesses públicos.

Toda avaliação de impacto é um processo de escolha e priorização sociais: idealmente, os parâmetros e os critérios da avaliação de impacto são construídos coletivamente.

É fundamental para qualquer processo de avaliação de impacto observar de que forma o escopo, os objetivos, os papéis e as responsabilidades em cada etapa são apresentados aos atores envolvidos e com que nível de engajamento. Apesar da usual complexidade metodológica, processos de avaliação de impacto podem e devem ter seus resultados compartilhados com os atores diretamente envolvidos na iniciativa e, se pertinente, com a população da região que recebeu a intervenção do investidor social corporativo. Outra forma de promover o engajamento local é o envolvimento de “agentes locais”, ou seja, moradores locais que podem auxiliar na operacionalização do processo avaliativo. Vale lembrar que as intervenções em desenvolvimento local no Brasil muitas vezes acontecem em territórios caracterizados por uma complexa logística, a exemplo do que é encontrado na Região Amazônica. Além de preparar viagens, definir os meios de transporte, os melhores horários de deslocamento, arranjos de infraestrutura etc., os “agentes locais” podem ser fundamentais também para transmitir confiança aos moradores na participação no programa. Tal princípio acarreta em benefícios tanto para o investidor so-

cial como para o território: o engajamento leva a discussões mais ricas, ao compartilhamento de decisões e ao estabelecimento de uma relação de maior confiança.

Monitoramento do desenvolvimento territorial e aferição territorial andam lado a lado: atores locais devem ser consultados em relação às temáticas prioritárias e à extensão territorial do monitoramento.

A interação de um investidor social corporativo com a região em que está inserido quase nunca se restringe à jurisdição municipal, uma vez que grande parte das dinâmicas culturais, sociais, ambientais e econômicas extrapolam as fronteiras administrativas ou legais e conectam municípios e comunidades vizinhas. A oferta de empregos por parte de uma empresa, por exemplo, pode atrair moradores aos municípios adjacentes e alterar a dinâmica local. Um recurso natural compartilhado por várias cidades – a exemplo dos recursos hídricos – também demonstra como a interdependência entre municípios e regiões acontece acima e abaixo da superfície. Assim, para que o processo de monitoramento do desenvolvimento territorial capture a amplitude das dinâmicas e transformações a serem acompanhadas, é preciso que a população seja consultada não somente a respeito de temáticas, mas também sobre a extensão dos territórios a ser considerada.

QUADRO-RESUMO: DIRETRIZES PARA INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO TERRITORIAL

DIRETRIZES PARA INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO TERRITORIAL

Estratégia de chegada

A estratégia de chegada deve ser orientada por um **diagnóstico socioterritorial** que contemple processos sinérgicos e a percepção e a participação de atores locais e regionais.

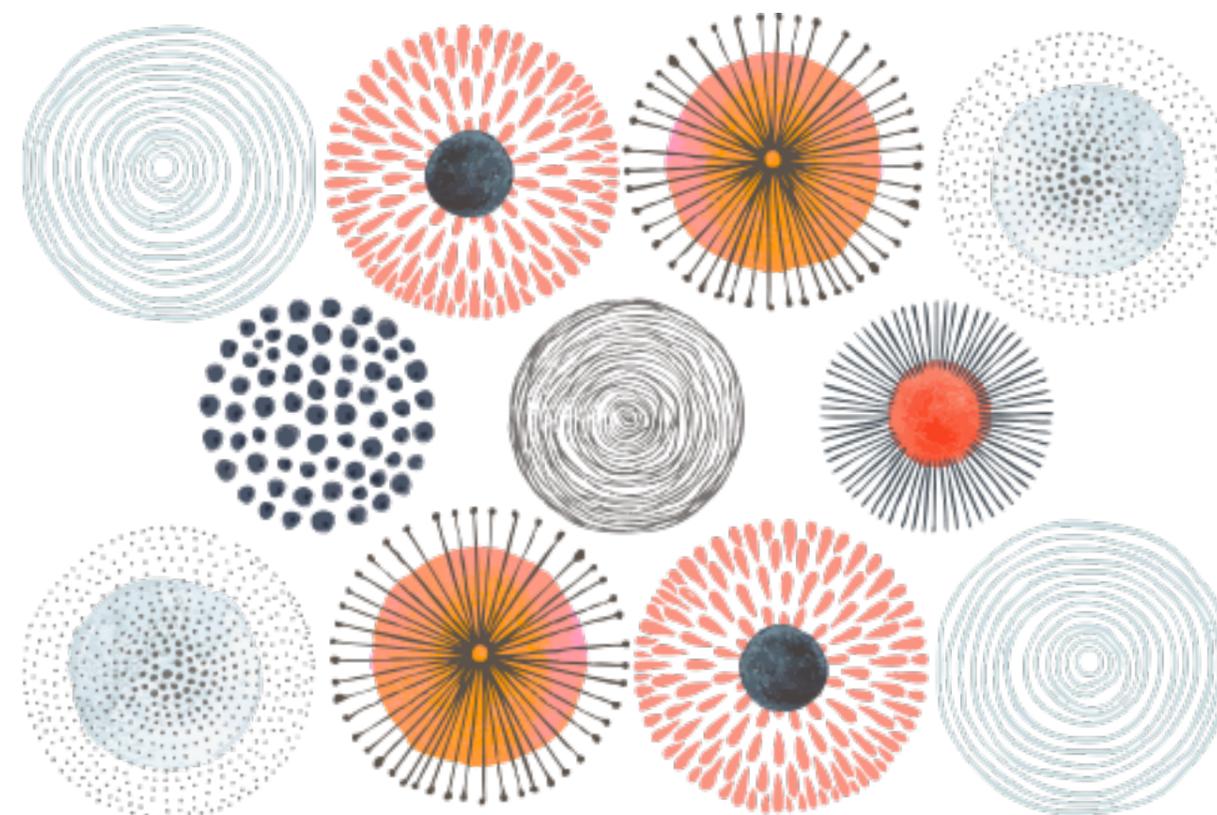
O território do ISP pode ser mais amplo ou mais restrito do que os limites administrativos municipais e nem sempre é coincidente com o território da atividade empresarial da empresa mantenedora ou sua área de influência.

Definição da **governança do projeto de ISP territorial**: quem participa, quem são os beneficiários, quem compõe o grupo de acompanhamento, além dos papéis e responsabilidades dos atores envolvidos e de pactuação de expectativas.

A chegada também é o momento de planejar a **estratégia de saída** do projeto de ISP-T.

	<p>O momento certo de saída geralmente é determinado pelo desenvolvimento de capacidades no território.</p> <p>Planos de saída devem conter avaliação de “risco de saída”.</p>
Estratégia de saída	<p>Executar a saída pressupõe pactuação progressiva com as partes interessadas, de forma coerente com a estratégia de comunicação e transparência em todo o ciclo do projeto.</p> <p>Legados sociais também são compostos de memória. O momento de saída deve ser a consolidação de um processo de sistematização e compartilhamento do conhecimento gerado.</p>
Desenvolvimento de capacidades locais	<p>Capacidades tangíveis tais como recursos financeiros ou tecnológicos, só encontram efetividade se alinhadas a capacidades intangíveis, tais como valores, hábitos e cultura, que também podem ser objeto de fortalecimento.</p> <p>Ambientes e processos de participação são oportunidades para o desenvolvimento de capacidades.</p> <p>O desenvolvimento de capacidades deve ser entendido como um processo mútuo de aprendizagem e transformação entre investidor e beneficiários.</p> <p>Estratégias para desenvolvimento de capacidades demandam uma visão de longo prazo que comporte repactuação constante.</p> <p>Ações de fortalecimento não necessariamente se destinam apenas aos beneficiários diretos, mas podem ser estendidas a parceiros estratégicos no território, de modo a potencializar os resultados pretendidos.</p>
Transparência	<p>Deve-se buscar conhecer e atender às demandas por informação das principais partes interessadas, em lugar de apenas fornecer o que se supõe adequado.</p> <p>Deve-se considerar as características socioculturais do território na formulação de estratégias de comunicação customizadas, de modo a torná-las mais eficazes.</p> <p>Compartilhar aprendizados com outros investidores sociais, privados ou públicos, possibilita ganho de sinergia, escala e impacto no mesmo território de atuação, assim como evita sobreposição e contraposição de ações.</p> <p>Processos participativos em especial demandam clareza sobre objetivos, possibilidades e limitações de cada etapa ou encontro, bem como o retorno posterior quanto ao uso dos resultados.</p>
Monitoramento do desenvolvimento territorial e Avaliação de impacto	<p>A gestão de indicadores locais por meio de processos de monitoramento do desenvolvimento do território e/ou avaliação de impacto subsidiem uma intervenção qualificada do ISP territorial.</p> <p>O monitoramento contínuo contribui para a definição da estratégia e do desenho da intervenção territorial cujo impacto será avaliado, além da mensuração dos impactos em si.</p> <p>O estabelecimento de uma linha de base é fundamental para o início de qualquer processo de monitoramento do desenvolvimento territorial e/ou de avaliação de impacto de projetos de ISP-T.</p> <p>Transparência e participação social nos processos de monitoramento do desenvolvimento territorial e de avaliação de impacto qualificam e potencializam os impactos do ISP-T.</p> <p>Toda avaliação de impacto é um processo de escolhas e priorização sociais: idealmente, os parâmetros e os critérios da avaliação de impacto são construídos coletivamente.</p> <p>Monitoramento do desenvolvimento territorial e afecção territorial andam lado a lado: atores locais devem ser consultados em relação às temáticas prioritárias e extensão territorial do monitoramento.</p>

CONSIDERAÇÕES FINAIS



Território. Territorial. Territorializado. Territorializável. Essas *buzzwords* parecem dominar parte do campo da sustentabilidade especialmente nas últimas duas décadas, atingindo também o mundo do investimento social privado. Parece tema de fronteira, mas não é. Nas ciências sociais, em especial na geografia humana, já são décadas de discussão acumulada sobre o significado de tais conceitos. Mesmo assim, para lá da aparente “falsa tendência”, a apropriação dessa discussão na contemporaneidade por profissionais de ISP pode representar avanços reais na busca por maior impacto e transformação sociais.

Conforme reforçado nesta publicação, a força da perspectiva territorial está no olhar para a teia de relações que une pessoas, nos conjuntos de processos ecológicos, econômicos e culturais que dão sentido à vida em sociedade e nas instituições que nos regulam nos mais diversos níveis e que, principalmente, espacializam as nossas interações. Tendo

em vista essa complexidade, a discussão sobre a dimensão territorial do desenvolvimento merece atenção redobrada. E isso se dá especialmente para evitar os usos e as apropriações inadequados das ideias e noções associadas ao conceito de território. E é por isso que os princípios e premissas para Investimento Social Privado Territorial (ISP-T) apresentados aqui são propostas: para que empresas, fundações e institutos empresariais qualifiquem a sua atuação, se desejarem nomear suas ações de territoriais (ou territorializadas).

São significativas também as potencialidades de articulação entre iniciativas de ISP-T e políticas públicas, em especial aquelas que já são constituídas sobre os fundamentos da abordagem territorial e/ou também operam na lógica de integração intersectorial, a exemplo dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Tais conexões podem contribuir para a sustentabilidade e para a perenidade das ações propostas.

REFERÊNCIAS

ACF (2010). *Spending out: learning lessons from time-limited grant-making*, p. 15.

BRINKERHOFF, D. W., & Morgan, P. J. (2010). Capacity and capacity development: Coping with complexity. *Public Administration and Development*, 30(1), 5–9. O artigo aborda quatro experiências internacionais apresentadas em simpósio tanto no âmbito da administração público quanto da sociedade civil. Disponível em onlinelibrary.wiley.com

COMUNITAS (2017). *Benchmarking do Investimento Social Corporativo. Destaques de 2017: uma retrospectiva da atuação social corporativa nos últimos dez anos*. Disponível em <http://www.comunitas.org/portal/publicacoes/>. Acesso: 16/01/2018.

ENGEL, P., KEIJZER, N., LAND, T. (2007). A balanced approach to monitoring and evaluating capacity and performance: A proposal for a framework. *ECDPM Discussion Paper No. 58E*. Maastricht: ECDPM.

ESTEVES, A. M., VANCLAY, F. (2008). Social Development Needs Analysis as a tool for SIA to guide corporate-community investment: Applications in the minerals industry, p. 141. *Environmental Impact Assessment Review* ed. 29 (2009)

FROELICH, J.M., ALVES, H. F. I. (2007). *Novas Identidades, Novos Territórios - Mobilizando os Recursos Culturais para o Desenvolvimento Territorial*. Revista Extensão Rural, DEAER/CPGExR – CCR – UFSM, Ano XIV

FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL & GIFE (2010). *Desenvolvimento Local e Fundações Comunitárias em Áreas Urbanas: desafios e oportunidades*, p. 75.

GIFE (2017). *Censo GIFE 2016*. Organizadores Erika Sanchez Saez, Graziela Santiago e José Marcelo Zacchi. — 1. ed. — São Paulo: GIFE, 2017. 256 pp.

GRANTCRAFT (2007). *The Effective Exit: Managing the End of a Funding Relationship*, p.11

GRANTCRAFT (2014). *Estratégias de saída. Finalizando programas e investindo em relacionamentos*. Disponível em <http://www.grantcraft.org/guides/estrategias-de-saida-finalizando-programas-e-investindo-em-relacionamentos>. Acesso: 16/10/2018.

GVCes (2015). *Monitoramento do desenvolvimento local e avaliação de impacto: contribuições para práticas empresariais*. ID Local. Disponível em <http://www.idlocal.com.br/id-local-2015-monitoramento-do-desenvolvimento-local-e-avaliacao-de-impacto/?locale=pt-br>. Acesso: 16/01/2018.

IDOWO, S.O., CAPALDI, N., ZU, L., DAS GUPTA, A. (Eds.) (2013). *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

JAMES, R. (2010). Vices and Virtues in Capacity Development by International NGOs, *IDS Bulletin* volume 41, edição 3, p. 13-23. Disponível em ids.ac.uk

LAND, T., HAUCK, V. & BASER, H. (2009). *Capacity development: Between planned interventions and emergent processes*. Policy Management Brief 22, Maastricht: ECDPM.

LIPSON, B. & WARREN, H. (2006) *International Non-Governmental Organisations' Approaches to Civil Society Capacity Building: Overview Survey*, Intrac.

MORENO et al (2017) *Understanding the Process of Community Capacity-Building: A Case Study of Two Programs in Yunnan Province, China*, *World Development*, vol. 97, p. 134.

ROMEO, L. (2015) *What is territorial development?*, GREAT insights Magazine, Volume 4, Edição 4.

WORLD BANK (2010a). *Handbook on Impact Evaluation. Quantitative Methods and Practices*. Disponível em <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2693?locale-attribute=en>. Acesso: 10/01/2018.

WORLD BANK (2010b). *Reconstructing Baseline Data for Impact Evaluation and Results Measurement*. Disponível em <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/11075/643810BRI0Reco00Box0361535B0PUBLICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 10/01/2018.

Realização:

 **FGV EAESP**

*CENTRO DE ESTUDOS
EM SUSTENTABILIDADE*

Avenida 9 de Julho, 2029 - 11º andar
São Paulo/SP - Brasil

www.fgv.br/ces

ISBN: 978-85-94017-07-9

